

VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA

Case: Tilitoimisto Kajaanin Tilitaito Oy

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja ra-
hoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:
Akseli Leppänen

Ohjaajat:
KTT Esa Puolamäki
KTM Jaana Määttä

25.10.2018
Pori

SISÄLLYS

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	6
1.2	Tutkimuksen metodologia	7
1.3	Teoreettinen viitekehys.....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	10
2	Vastuullinen liiketoiminta	12
2.1	Vastuullisen liiketoiminnan mittaaminen.....	20
2.2	Liiketoiminnan vastuualueet	23
2.2.1	Sosiaalinen vastuu	24
2.2.2	Taloudellinen vastuu	30
2.2.3	Ekologinen vastuu	31
2.3	Yritysvastuun merkitys kilpailukyvyllä	33
2.4	Vastuullisuutta koskevat rajat liiketoiminnassa.....	37
2.5	Kritiikkiä	38
3	vastuullisen liiketoiminnan suunnittelu	42
3.1	Toimintaympäristön analyysin lähtökohtia	45
3.2	Yritysvastuu henkilöstöpolitiikassa	48
3.2.1	Työhönotto.....	50
3.2.2	Työskentelyolosuhteet	50
3.2.3	Työkyvyn ylläpito.....	51
3.2.4	Osaamisen kehittäminen	51
3.2.5	Palkitseminen	52
3.2.6	Työpaikkaliikunta	53
3.3	Yritysvastuu arvoketjuissa	53
3.3.1	Hankintoja ja ostoja koskeva yritysvastuu	54
3.3.2	Tuotantoa koskeva yritysvastuu	56
3.3.3	Myyntiä koskeva yritysvastuu	56
3.4	Arviointimenetelmä	57
3.5	Sidosryhmien ja yritysten välinen vuorovaikutus	58
4	Vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma case-yrityksessä.....	62
4.1	Case yrityksen kuvaus	63
4.2	Työhyvinvointi case-yrityksessä	64
4.3	Työkyvyn ylläpitohanke.....	65
4.3.1	Yrityksen vastuullisuuden osa-alueet case yrityksessä	67
4.3.2	Sosiaalisen vastuun toimintasuunnitelma	67
4.3.3	Asiakkuuksien hallinta	69
4.3.4	Taloudellisen vastuun toimintasuunnitelma.....	70

4.3.5	Ekologisen vastuun toimintasuunnitelma	71
4.3.6	Sähköinen taloushallinto	73
4.4	Vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma	76
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	78
5.1	Johtopäätökset	78
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti.....	81
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	82
Lähteet		84
KUVIO 1	Teoreettinen viitekehys	10
KUVIO 2	Vastuullisesti toimiva yritys.....	17
KUVIO 3	Case-yrityksen vaikutukset toimintaympäristöön.....	71

1 JOHDANTO

Vastuullisen liiketoiminnan tutkiminen (yhteiskuntavastuu, yritysvastuu) on aloitettu viimeistään 1930-luvulla (esimerkiksi Berle 1931; Dodd 1932). Vastuullisen liiketoiminnan varhaisessa tutkimusvaiheessa käsitteeseen viitattiin usein sosiaalisena vastuullisuutena ja kirjallisuus oli pääasiallisesti institutionaalisella tasolla. Selkeys yrityksen roolin ympärillä ja erityisesti vastuullisen liiketoiminnan käsitteellistäminen ei selvinnyt ja siitä tuli entistä epäselvempi seuraavina vuosikymmeninä. Esimerkiksi Carrolls (1979) määritelmä vaikutti suuresti myöhempiin vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksiin. Carroll määritteli vastuullisen liiketoiminnan taloudelliseksi, lailliseksi, eettiseksi ja valinnaisiksi odotuksiksi, joita yhteiskunnalla on yritystä kohtaan tietyllä hetkellä, jossa valinnaisuus on määritelty ja jossa yritys ylittää nämä taloudelliset eettiset ja lailliset vastuut (Glavas – Kelley, 2014).

Kansainvälisessä keskustelussa kestävän kehityksen käsite on otettu käyttöön 1980-luvun lopussa. Tällöin julkaistiin Ympäristön kehityksen Maailmankomission raportti ”Yhteinen tulevaisuutemme”. Kestävän kehityksen Brundtlandin komissio määritteli olevan kehitystä, joka täyttää nykyisten sukupolvien tarpeet ilman, että vaarannetaan tulevien sukupolvien mahdollisuus tyydyttää heidän omat tarpeensa (Rohweder 2004, 15).

Vastuullisen liiketoiminnan määritelmästä puhuttiin Brysselissä aikaisemmin kuin moni tutkija tajusikaan. Vaikka yleisesti ajatellaan, että vastuullisen liiketoiminnan määritelmä huomioitiin Euroopan Komission vihreän kirjan mukana, vastuullisen liiketoiminnan alkuperä Euroopan Unionin tasolla ylettää 1990-luvun alkuun. Yrityksen sosiaalinen vastuu ilmaantui Euroopan Unionin keskusteluun vuosituhannen vaihteessa (Kinderman 2013).

Yrityksen vastuullisen liiketoiminnan konsepti pohtii käsitystä, miten organisaatiot voivat ja miten niiden pitäisi ottaa laajemmin huomioon, kuinka niiden teot vaikuttavat yhteiskuntaan ja sidosryhmiin työntekijöihin, osakkeenomistajiin, kuntiin, asiakkaisiin ja ympäristöön (Guarnieri & Kao, 2008).

Odotukset (taloudelliset, lailliset ja eettiset) yritystä kohtaan muuttuvat jatkuvasti ja odotukset valinnaisia vastuita kohtaan ovat luultavasti muuttumassa jopa enemmän, koska niihin vaikuttavat yhteiskunnalliset normit. Koska yhteiskunnalliset normit muuttuvat jatkuvasti, on loogista päätellä, että myös yrityksen sosiaalisen vastuun käsite muuttuu. Ei ole siis mikään ihme, että tutkijat ja kirjailijat eivät ole voineet olla samaa mieltä yhteisestä määritelmästä. Usein väittely yrityksen sosiaalisesta vastuusta oli enemmänkin debatti yhteiskunnallisista vastuista ja yrityksiin kohdistuvista vastuista (Glavas & Kelley 2014).

Suomen Yrittäjien (2017) mukaan Suomen yrityksistä 94,3 prosenttia on alle 50 hengen yrityksiä. Suomessa on 283 805 yritystä, mikroyrityksiä eli alle 10 henkeä työllistäviä

yrityksiä on 265 041 kappaletta. On siis tärkeää, että vastuulliset toimet saadaan toteutettua mikro- ja pienyrityksissä. Mikro- ja pienyritykset pystyvät nopeammin muuttamaan omia toimintatapoja, kuin suuryritykset. Tämä johtuu siitä, että omistaja itse voi vaikuttaa suoraan mistä hän tilaa palveluita ja tuotteita sekä miten tuotteet ja palvelut valmistetaan.

Tässä tutkimuksessa käsitellään vastuullista liiketoimintaa erityisesti niistä näkökulmista, joihin case-yrityksessä on mahdollisuus vaikuttaa. Case-yrityksenä on tilitoimistoalalla toimiva Kajaanin Tilitalo Oy. Vastuullisen liiketoiminnan suunnitelmalla pyritään viestimään yrityksen ulkopuolella vastuullisuudesta. Vastuullisen liiketoiminnan suunnitelmalla voidaan opastaa toimimaan halutulla tavalla.

Tilitoimistoalan kehitys on viime aikoina muuttunut entistä enemmän hintakeskeisemmäksi, jolloin asiakas ei halua maksaa ylimääräisestä. Kilpailu alalla on kovaa, kun ohjelmistotalot, kuten Accountor ja Visma tarjoavat automatisoituja kirjanpito palveluita jo pienille yrityksille. Kirjanpidon tekee enimmäkseen tietokone ja ihminen tarkistaa nämä kirjaukset. Vastuullisuudella on mahdollista sitouttaa asiakas tilitoimistoon, jolloin hän pysyy asiakkaana pitempään, eikä vaihda hinnan perusteella toiseen tilitoimistoon.

Tästä tutkimuksesta voi olla käytännön hyötyä pk-yrityksille, erityisesti palvelualoilla toimiville yrityksille. Tutkimus auttaa selvittämään vastuullisen liiketoiminnan etuja ja hyötyjä. Tutkimuksesta voi hyötyä myös johdon laskentatoimen opiskelijat, jotka ovat suuntautumassa pk-yrityksiin erityisesti vastuullisen liiketoiminnan tehtäviin.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa tutkitaan vastuullisuutta tilitoimistoalalla. Tutkimusongelma käsittelee alan vastuullisuuteen liittyviä tekijöitä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on luoda tilitoimistolle vastuullisuussuunnitelma osana liiketoimintastrategiaa. Tutkimuskysymykset voidaan tiivistää seuraavasti:

- Miten luodaan yrityksen vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma?
- Mitä hyötyjä vastuullisesta liiketoiminnasta on pk-yrityksille?

Teoreettisesta näkökulmasta on tarkoitus tutkia, millaisia hyötyjä on siitä, että yritys toimii vastuullisesti. Tutkimuksen lähteinä käytetään tieteellisiä artikkeleita, kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia.

Vastuullisen liiketoiminnan kautta yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua ja samalla pienentää kulujaan. Erityisesti yrityksen työntekijöihin kohdistuvalla työkyvyn ylläpidolla on tutkimusten mukaan suuri vaikutus työntekijöiden toimintaan. Valtion lii-

kuntaneuvoston (2012) julkaisussa kirjoitetaan, että liikunta vaikuttaa positiivisesti ihmisten aivoterveuteen, joka vaikuttaa henkilön muistamiseen, oppimiseen ja motivaatioon.

Case-yritys on Kajaanin Tilitaito Oy, joka toimii tilitoimistoalalla, jossa työntekijä istuu pitkään. Onkin todistettu, että on terveydelle haitallista istua pitkään. Mikäli työkykyä voidaan ylläpitää ja parantaa siten, että tuetaan ja kannustetaan ihmisiä liikkumaan, on syytä investoida työkyvynylläpitohankkeisiin. Yrityksen työntekijöiden liikuntatavoilla on todistetusti vaikutuksia terveydenhuoltokuluihin sekä sairauspoissaoloihin. Liikunnalla on myös mahdollista vaikuttaa, että työntekijällä on mahdollisuus pidempään työuraan (Valtion Liikuntaneuvosto 2012).

1.2 Tutkimuksen metodologia

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmänä on käytetty toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Lukka (2001) kirjoittaa, että toiminta-analyyttinen tutkimusote tarjoaa vaihtoehdon nomoteettiselle tutkimusotteelle. Toiminta-analyyttinen tutkimusote tuo ihmisen analyysin keskipisteeseen.

Toiminta-analyysisessä tutkimuksessa yleisenä ajatuksena on saavuttaa tutkittavien ilmiöiden syvä ymmärrys. Tutkimus voi sisältää aktiivisen osallistumisen muutosprosessiin (Lukka, 2001).

Toiminta-analyysisessä tutkimusotteessa on käytännönläheinen ja suora yhteys empiriaan ja case-tutkimusmetodin soveltaminen on tärkeässä osassa. Konstruktiivisen ja toiminta-analyyttisen tutkimuksen ero on siinä, että toiminta-analyysiset tutkimukset pyrkivät empiirisen ilmiön perinpohjaiseen kuvaukseen ja ymmärtämiseen ilman ongelmanratkaisuun tähtääviä tavoitteita (Lukka, 2001).

Kasanen, Lukka ja Siitonen (1993) kirjoittavat, että toiminta-analyyttinen tutkimus tuo ihmisen analyysin keskelle. Tutkimuksessa korostetaan usein kohteiden ymmärrystä, mutta tarkoituksena voi olla myös aktiivinen osallistuminen prosessiin. Sekä konstruktiivinen että toiminta-analyyttinen tutkimuksessa oletus on, että tutkija toimii eräänlaisena muutosagenttina. Tutkija tukee osallistujia organisaatiossa ja tukee heidän oppimistaan. Suurin ero konstruktiivisessa ja toiminta-analyysisessä tutkimuksessa on, että toiminta-analyyttinen tutkimus ei näytä tuottavan mitään eksplisiittistä johtamiskonstruktiota.

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus on tehty vuoden 2014 aikana. Tutkijan roolina on ollut osallistuva havainnointi. Tutkija on ollut case-yrityksessä työntekijänä jo useamman vuoden ajan, johtuen perheyrittäjästä. Tutkijan on ollut siis helppo päästä työyhteisöön, joten case-yrityksen omistajat ja muut työntekijät ovat tuttuja. Näin tutkija pääsee helposti myös arkaluontoiseen ja vaikeisiin asioihin käsiksi.

Tyypillistä osallistuvalle havainnoinnille on, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan. Usein nämä tutkimukset ovat kenttätutkimuksia. Yleensä tutkija pyrkii pääsemään osaksi havainnoinnin kohteena olevaa ryhmää (Hirsjärvi ym. 1996, 211).

Tämä tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää pohdintaa, joihin olisi haastava vastata kvantitatiivisin menetelmin.

Haastattelun ja kyselyn avulla on mahdollista selvittää, mitä henkilöt tuntevat, ajattelevat ja uskovat. Haastattelu ja kysely kertoo, mitä tutkittavien ympärillä tapahtuu, mutta ne eivät kerro, mitä oikeasti tapahtuu. Havainnoinnin voimin saadaan tietoa, että toimivatko ihmiset kuten he kertovat toimivansa. Yhteiskuntatieteilijät ovat tietoisia siitä erosta, kun ihmisten arvostuksia tutkitaan joko kyselyllä tai miten ihmiset todella toimivat arkielämässä. Menetelmänä havainnointi on työläs ja tästä syystä haastattelu ja kysely ovat osittain syrjäyttäneet sen (Hirsjärvi ym. 1996, 207).

Osallistuva havainnointi voidaan jakaa kahteen osaan, aktiiviseen ja passiiviseen havainnointiin. Passiivisessa havainnoinnissa tutkija on mukana tilanteessa samalla tavalla kuin muutkin, mutta tutkija ei vaikuta millään keinolla tapahtuman kulkuun. Aktiivisessa havainnoinnissa tutkija on aktiivinen osa ryhmää ja vaikuttaa läsnäolollaan tapahtumien kulkuun (Anttila 2000, 219).

Suurin etu havainnoinnissa on, että sen avulla pystytään saamaan välitöntä, suoraa tietoa organisaatioiden, ryhmien tai yksilöiden käyttäytymisestä ja toiminnasta. Havainnoinnin kautta päästään todenmukaisiin ympäristöihin. Havainnointi on menetelmänä erinomainen, kun tutkitaan vuorovaikutusta tai tilanteita, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa (Hirsjärvi ym. 1996, 208)

Anttila (2000) kirjoittaa, että havainnointimenetelmän etuna on mahdollisuus tehdä havaintoja todellisuudesta oikeaan aikaan, kun asiat tapahtuvat. Havainnointi ei ole sidottu kommunikointiin, vaan havaintoja on mahdollista tehdä esimerkiksi liikkeistä, eleistä ja ilmeistä.

Suurin kritiikki havainnointimenetelmää kohtaan on se, että havainnoija voi häiritä tilannetta. Tämä saattaa jopa muuttaa koko havainnointitilanteen kulkua. Tätä haittaa on pyritty pienentämään siten, että havainnoija käy tutustumassa tilaan useamman kerran, jotta häneen totutaan. Lisäksi haittana saattaa olla se, että havainnoija voi sitoutua emotionaalisesti tilanteeseen tai ryhmään. Tämän takia tutkimuksen objektiivisuus kärsii (Hirsjärvi ym. 1996, 208).

Muita haittoja havainnointimenetelmässä on, että se vaatii paljon resursseihin nähden. Havainnointi vaatii paljon aikaa ja mahdollisesti rahaa, jos työtä teettää apulaisella. Ongelmana on myös menetelmän hallinta. Miten tutkija voi tietää, että havainnot liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Miten pystytään havainnoimaan oikeat seikat (Anttila 200, 222).

Mikäli tutkija yrittää päästä täydellisesti ryhmän jäseneksi, tässä syntyy usein ongelmia. Ongelmien luonne on enimmäkseen eettinen, miten voidaan kertoa tutkittaville tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Erityisesti sellaisissa ryhmissä tämä on ongelma, jotka eivät helposti suostuisi tutkimukseen. Tutkijalle tästä aiheutuu ongelma, kun hänen pitäisi olla keräämässä tietoa tieteellistä tarkoitusta varten ja toisaalta tutkijan pitäisi toimia aidosti ja luonnollisesti (Hirsjärvi ym. 1996, 207).

Vaihtoehtona täydelliselle osallistumiselle on osallistuva havainnoija. Tällöin tutkittaville kerrotaan, että havainnoija on ryhmässä tekemässä havaintoja. Tämän jälkeen tutkijan tavoitteena on luoda hyvät suhteet tutkittaviin. Periaatteessa havainnoija on osana ryhmän elämää, mutta samalla hän esittää tutkittaville kysymyksiä. Havainnoinnin kohteena voi olla rajattu kohde tai tarkoituksena voi olla saada myös kokonaisvaltainen kuva tutkittavista (Hirsjärvi ym. 1996, 212).

1.3 Teoreettinen viitekehys

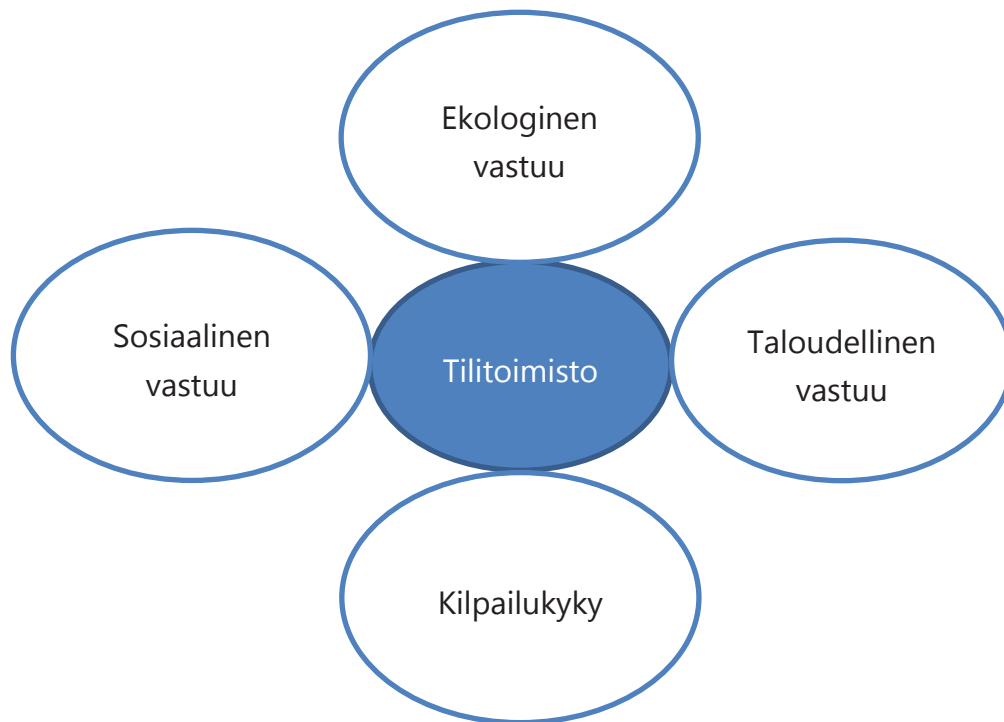
Tässä tutkimuksessa tavoitteena on hyödyntää teoreettisia viitekehyksiä vastuullisen liiketoiminnan suunnitelmaa luodessa. Suunnitelman tarkoituksena on yhdistää teoreettinen osuus havainnointiin ja luoda sellainen vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma, jota case-yrityksessä pystytään noudattamaan. Osallistuva havainnointi nähtiin parhaaksi vaihtoehdoksi, jotta vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma voitaisiin luoda.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tutkitaan vastuullisen liiketoiminnan osalualueita ja siihen liittyvää aiempaa kirjallisuutta. Teoreettiseen viitekehykseen on yritetty ottaa kirjallisuutta ja tutkimuksia mahdollisimman laajalta alueelta, jotka myös liittyvät tutkittavaan aiheeseen mahdollisimman hyvin. Näiden lisäksi mukaan on pyritty ottamaan uusimpia julkaisuja, jotka ovat tärkeässä osassa vastuullisen liiketoiminnan alueella. Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee erityisesti aikaisempien kirjallisuuksien ja tutkimuksien tuloksia koskien yrityksen yritys vastuuta.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan yrityksen sosiaalista vastuuta sen kehittymistä ja sosiaaliseen vastuuseen vaikuttavia tekijöitä. Teoreettinen viitekehys on pyritty rajaamaan siten, että sitä koskeva aineisto on hyödynnettävissä case-yrityksessä. Teoreettiseen viitekehykseen on pyritty valitsemaan tutkimuksia, jotka liittyvät mahdollisimman hyvin tutkittavaan aiheeseen.

Teoreettinen viitekehys alkaa vastuullisen liiketoiminnan yleisellä esittelyllä. Tämän jälkeen tutkitaan yrityksen vastuullisen liiketoiminnan vastuualueita ja yritys vastuun merkitystä kilpailukyvyille. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on kirjoitettu eriäviä näkökulmia vastuulliseen liiketoimintaan ja nämä näkökulmat on yritetty tuomaan tähän tutkimukseen.

Tämän tutkimuksen näkökulmaksi otettiin vastuullinen liiketoiminta yrityksen johdon näkökulmasta. Seuraavassa kuviossa (1) esitetään, miten tutkimuksen teoriaosuus linkittyy valittuun näkökulmaan



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen kappale on johdanto aiheeseen, jonka jälkeen kerrotaan mitä tavoitteita tutkimuksella on ja mitä metodologisia menetelmiä tutkielmassa on käytetty. Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee erityisesti aikaisempien kirjallisuuksien ja tutkimuksien tuloksia koskien yrityksen yritys vastuuta.

Tutkimuksen toisessa kappaleessa tutkitaan yrityksen vastuullista liiketoimintaa. Kappaleessa kerrotaan, että mitä osia vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu ja millaisia vaikutuksia vastuullisuudella voi olla yrityksen toimintaan.

Tutkimuksen kolmannessa kappaleessa kirjoitetaan, että miten yrityksen vastuullista liiketoimintaa voidaan lähteä suunnittelemaan ja kehittämään, mihin asioihin suunnittelussa kannattaa kiinnittää huomiota ja mitä osa-alueita vastuullisuuden yrityksessä kuuluu.

Neljännessä kappaleessa huomio kiinnittyy case-yritykseen ja sen vastuullisen liiketoiminnan suunnitteluun. Kappaleessa kerrotaan mihin asioihin vastuullisen liiketoiminnan suunnitelmassa kiinnitetään huomioita, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen tulokseen. Kaikki tavoitteet asetetaan pitkälle aikavälille eikä niillä pyritä saavuttamaan ns. pika-voittoja. Tässä kappaleessa on myös toimeksiantajayrityksen esittely.

Tutkielman viidennessä ja viimeisessä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset. Samalla kerrotaan, miten olisi mahdollista tehdä jatkotutkimus liittyen tähän tutkimukseen sekä aiheeseen ja tutkielmaan.

2 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA

Yhteiskuntavastuu on ollut muotisana 2000-luvun alusta lähtien. Yhteiskuntavastuu yleisesti katsotaan sisältävän yritysten ympäristö- ja sosiaalisen vastuun, joihin yritysten odotetaan kiinnittävän todellista huomiota taloudellisten vastuiden ohella. Sanana yhteiskuntavastuu on harhaanjohtava, koska yritykset eivät voi olla kokonaisvastuussa yhteiskunnasta ja sen toimivuudesta. Yhteiskuntavastuu on määritelty Euroopan Unionissa käsitteeksi, jonka avulla yritykset yhdistävät ympäristö- ja sosiaaliset huolet vuorovaikutukseen eri sidosryhmiensä kanssa (Könnölä & Rinne 2001, 15).

Yrityksen sosiaalinen vastuu, yhteiskuntavastuu, yritysvastuu ja kestävä kehitys ovat termejä, joita yritykset käyttävät vastuusta. Yritystoiminnassa pitäisi päättää, mitä termiä yritykset ja organisaatiot käyttävät. Tällöin autetaan hahmottamaan yrityksen vastuun luonnetta osana yhteiskuntaa. Se että yrityksessä keskustellaan ja päätetään mitä termiä käytetään, on osa yritysvastuun kehittämisprosessia. Keskustelun kautta henkilöstölle ja yrityksen johdolle perustellaan valittua termiä, jonka jälkeen sitä on jatkossa helpompi viestittää (Juutinen & Steiner 2010, 19-24).

Käsitteenä yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan sitä, että yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti ekologiset ja sosiaaliset näkökohdat vuorovaikutukseen sekä sidosryhmiensä kanssa että omassa liiketoiminnassaan. Yhtenä yrityksen tärkeimpänä tehtävänä on luoda lisäarvoa tuottamalla niitä tavaroita ja palveluita, joita yhteiskunta tarvitsee sekä samalla tuottaa voittoa osakkailleen ja omistajilleen samalla edistäen vaurautta yhteiskunnassa erityisesti jatkuvien työpaikkojen luomisen avulla (Euroopan Komission tiedonanto 2012).

Yleisesti yritysvastuu tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan ekologisia, sosiaalisia ja taloudellisia vaikutuksia sen sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Yritysvastuu tarkoittaa nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuutta. On ymmärrettävä ja tunnistettava liiketoiminnan vaikutukset eri osa-alueille ja yrityksen on pyrittävä minimoimaan ja vähentämään liiketoiminnan haitat sekä hyödyntämään yrityksen mahdollisuudet (Juutinen & Steiner 2010, 19-24).

Yksi käytetyimmistä käsitteistä yrityksen yhteiskuntavastuulle on, että yhteiskuntavastuu on konsepti, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti liiketoimintaansa yhteiskunnalliset ongelmat, ympäristöongelmat ja vuorovaikutuksen sidosryhmiensä kanssa. Todellisuudessa yrityksen vapaaehtoistoimet ja pakolliset toimet voivat sekoittua keskenään. Vapaaehtoisilla aloitteilla voi olla pakollisiin toimiin sekoittuvia näkökulmia ja lait ja säädökset saattavat sisältää vapaaehtoisia piirteitä (Prieto-Carrón ym. 2006).

Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite kuvailee yrityksen liiketoimintaympäristön ja yhteiskunnan välistä suhdetta, jossa yritys toimii ja määrittelee millä tavalla yritys sitoutuu parantamaan yhteiskuntaa. Yrityksen yhteiskuntavastuu kuvaa yrityksen toimintatapaa, miten yritys toimii yhteiskunnassa ja yhteiskuntavastuu pitää sisällään strategian, miten

yritys osallistuu yhteiskunnan toimintoihin sekä miten toimia yhteiskunnallisten ryhmien kanssa (Morariu & Pop 2011).

Yrityksen yhteiskuntavastuun lähtökohtana ei ole yhteiskunnallinen vaikuttaminen, vaan yrityksen liiketoiminnan edistäminen, vaikka vastuullisen liiketoiminnan vaikutukset voivat olla merkittäviäkin yhteiskunnassa. Yritysvastuun tarkoituksena on saavuttaa mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos samalla sisällyttäen muut vastuut liiketoimintaan. Vastuulliseen liiketoimintaan liittyy kolme teesiä

1. Liiketoimintaan ja yrityksen päätöksentekoon tulee liittää vastuullisuus. Yritys ei voi keskittyä vain taloudellisen tiedon keräämiseen vaan sen täytyy systemaattisesti kerätä näkemystä ja kaikkea tietoa yritykseen vaikuttavista seikoista kaikilta sidosryhmiltä sekä luonnonympäristöstä. Jotta voi keskustella sidosryhmien kanssa edellyttää sitä, että yrityksessä on jo käyty arvokeskusteluja.
2. Tällaisen laajan systemaattisen kerätyn tiedon perusteella vastuullista päätöksentekoa ja toimintaa on mahdollista perustella taloudellisesti.
3. Vastuullisen liiketoiminnan avulla on mahdollista saavuttaa parempaa riskienhallintaa ja lisätä tuottoja. Vastuullinen päätöksenteko ja liiketoiminta ovat taloudellisesti kannattavampaa kuin siihen liittyvä tieto on hyvin kerättyä (Könnölä & Rinne 2001,15).

Yhteiskunta-, eettinen ja yrityksen yhteiskuntavastuun keskustelu kuvastaa suurimmat ongelmat, joista puhutaan sekä julkisesti että akateemikoiden kesken. Molemmat tuovat ilmi, että yritysten täytyy kiinnittää huomiota ulkomaailmaan, erityisesti niihin ilmiöihin, jotka voivat vaikuttaa heidän liiketoimintaan. Tällaisia ongelmia ovat ympäristöongelmat, ihmisoikeudet ja korruptio, joihin yritykset kiinnittävät huomiota ja pyrkivät vaikuttamaan näihin oma-aloitteisesti (Guimares-Costa & Pina e Cunha 2008).

Yleisesti ottaen, yrityksen vastuullisen liiketoiminnan kannattajat käyttävät neljää argumenttia, joilla he perustelevat valintaansa,

1. Moraalisella velvollisuudella
2. Kestävyydellä
3. Yrityksen toimintaluvalla ja
4. Mainella

Moraalilla vedotaan, että yrityksillä on velvollisuus olla hyviä kansalaisia yhteiskunnassa ja tehdä oikeita asioita ja valintoja on merkittävä päämäärä yritykselle. Yrityksen tulisi saavuttaa liiketoiminnallinen menestys, sillä tavalla, että se kunnioittaa eettisiä arvoja, ihmisiä, yhteiskuntaa ja ympäristöä (Porter & Kramer 2006).

Mielikuva toimintaluvasta johtuu siitä tosiasiasta, että yritykset tarvitsevat hiljaisen tai täsmällisesti määritellyn luvan, valtiolta, yhteiskunnalta ja monilta muilta sidosryhmiltä, jotta yritys voi toimia (Porter & Kramer 2006).

Maineella perustellaan monia vastuullisen liiketoiminnan aloitteita, joiden kerrotaan parantavan yrityksen julkista imagoa, sillä parannetaan moraalialia ja se jopa nostaa yrityksen osakkeen arvoa. Kuitenkaan nämä perusteet eivät auta yrityksen johtajia tekemään päätöksiä siitä, mitä yrityksen pitäisi tehdä (Porter & Kramer 2006).

Yhteiskuntavastuun määritelmä on kehittynyt vuosien saatossa. Yleisesti on tullut tarkempi sen aktiviteettien määrittelyssä ja mitä tekoja konseptin alaisuuteen kuuluu. Ensimmäiset määritelmät olivat usein laaja-alaisia ja moniselitteisiä. Vuosien saatossa määritelmä on keskittynyt seuraaviin asioihin.

- Ottaa huomioon yrityksen vaikutukset muihin
- Johtajien velvollisuus huolehtia ja parantaa yhteiskunnan hyvinvointia
- Täyttää taloudelliset ja lailliset vaatimukset ja ylittää nämä vaatimukset.

Kattavampi määritelmä yhteiskuntavastuusta on, että se sisältää taloudelliset, lailliset ja eettiset odotukset, joita yhteiskunta odottaa yritykseltä. Yrityksen yksi vastuu on tuottaa ja myydä tuotteita tai palveluita, joita yhteiskunta haluaa. Yhteiskunta odottaa yrityksen tuottavan voittoa ja odottaa, että yritys noudattaa sille asetettuja lakeja. Yhteiskunta odottaa, että yritys noudattaa ja seuraa eettisiä normeja. Eettisiä vastuita toteutetaan teoilla, päätöksillä ja käytännöillä, jotka ovat enemmän kuin mitä laki vaatii (Visser ym. 2007, 123).

Yrityskansalaisuudella voidaan tarkoittaa samankaltaista kokonaisvaltaista ajattelutapaa kuin yhteiskuntavastuu. Yritys pyrkii saavuttamaan yhteiskunnan hyväksynnän omalle toiminnalleen, jolloin yritys ottaa huomioon taloudellisen vastuun lisäksi myös ympäristö- ja sosiaalisen vastuun siinä ympäristössä, jossa se toimii. Yritys siis toimii tällaisessa tilanteessa kuin valistunut kansalainen. Yrityskansalaisuus-termiä ei voida käyttää silloin kun termillä tarkoitetaan yrityksen varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolisia yhteistyösuhteita, esimerkiksi hyväntekeväisyyttä, jolloin hankitaan positiivista yritysimagoa (Ketola 2005, 11).

Yrityskansalaisuutta ei olisi ilman yrityksen vastuullista liiketoimintaa. Moni organisaatio luottaa paikallisiin yrityksiin ja niiden lahjoituksiin. Yrityksen antaessa lahjoituksen, sen henkilökunta kokee olevansa tekemässä hyvää asiaa yhteisölle ja näin ollen he kokevat yrityksen toiminnan ylpeydenaiheena (Porter & Kramer 2006).

Yrityskansalaisuuteen liittyvät toimet ovat paljon muuta kuin pelkästään lahjoitusten antamista. Niissä määritellään tarkat päämäärät, jotka yritys haluaa saavuttaa ja näiden saavuttamista mitataan jatkuvasti. Hyvä esimerkki on GE ohjelma, jossa valitaan ei-mestystyviä julkisia yläasteita GE:n tehtaiden läheltä. Näillä kouluille lahjoitetaan 250 000 dollaria vuosittain ja viiden vuoden aikana niille lahjoitetaan yli miljoona dollaria. GE:n johtajat ja työntekijät tekevät aktiivisesti yhteistyötä koulujen ylläpitäjien kanssa, jolloin ohjataan ja opastetaan oppilaita. Tutkimuksen mukaan kymmenen koulua, jotka olivat

ohjelmassa vuosien 1989 – 1999 välisenä aikana melkein kaikki koulut parantuivat, jolloin neljän huonoimman koulun valmistusprosentti kasvoi 30 prosentista 60 prosenttiin. (Porter & Kramer 2006).

Tehokkaat yrityskansalaisuuden aloitteet, kuten mainittu esimerkki lisäävät liikearvoa (goodwill) ja samalla parantavat suhteita paikallisen hallinnon ja muiden tärkeiden sidosryhmien kanssa. Samalla työntekijät kokevat ylpeyttä omasta yrityksestään ja osallistumisestaan. Kuitenkaan sillä ei ole väliä kuinka tehokas kyseinen ohjelma oli, se jää sivukulukse yrityksen liiketoiminnalle ja sen suora vaikutus on ainoastaan yrityksen rekrytointiin (Porter & Kramer 2006).

Yrityskansalaisuus voidaan käsittää myös yrityksen suhteiden laajentamista liiketoiminnan ja yhteiskunnan välille. Yritys tietää liiketoimintansa sosiaaliset vastuut, ympäristövastuut ja poliittiset vastuut. Sillä on samalla tavalla vastuita ja velvollisuuksia, mutta myös oikeuksia samalla tavalla kuin kansalaisilla on. Poliittisessa merkityksessä kansalaisuus tarkoittaa aktiivista sitoutumista. Tällä tavoin voidaan vaikuttaa yhteiskuntaan ja valtioon (Visser ym. 2007, 97-98).

Aluksi kestävän kehityksen (sustainable development) määritelmä jätti avoimeksi sen, kuinka kestävään kehitykseen on mahdollista päästä. Yhteiskunnassa eri toimijat alkoivat heti korostaa erilaisia lähestymistapoja, jotka johtaisivat täysin erilaisiin yhteiskuntamalleihin. Yritysten mielipide oli, että kestävä kehitys saavutettaisiin vain talouskasvun avulla, sillä pelkästään yritysten tuotoilla on mahdollista maksaa ympäristökustannukset ja sosiaaliset kustannukset. Kuitenkin yritykset sekä niiden etujärjestöt mielsivät kestävän kehityksen ennemmin kestäväksi kasvuksi (sustainable growth), joka voisi tarkoittaa sitä, että yrityksiä olisi mahdollista jatkaa toimintaansa samalla tavalla kuin aiemminkin, mutta varaavat samalla pienen osan voitoistaan sosiaalisiin ja ympäristötarkoituksiin (Ketola 2005, 11-14).

Vastuullinen yrittäjyys tarkoittaa sitä, että yritys tasapainottaa, kehittää ja johtaa ympäristöllisiä, sosiaalisia ja taloudellisia tekijöitä tehden samalla yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Nämä vastuullisuuden ulottuvuudet yhdistyvät toisiinsa tiukasti. Kun yritystä johdetaan pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti, tällöin vastuullisuus tulee tukemaan yrityksen liiketoimintaa. Kuitenkin jokainen yritys määrittelee itsellensä sopivimmat painopisteet ja toteuttamistavat (Työ- ja elinkeinoministeriö vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä 2009).

Pk-yrityksille vastuullinen liiketoiminta on strateginen väline, jolla voidaan lisätä yrityksen kilpailukykyä, kehittää toimintaansa ja samalla vastata kestävän kehityksen haasteeseen. Vastuullisuuden kautta luodaan win-win – tilanteita, jolloin kaikki hyötyvät. Tunnusomaista yrityksen vastuullisuudelle on

- Sellaiset toimet, joista on hyötyä työntekijöille, muille yrityksen sidosryhmille ja parantavat ympäristöä

- Vapaaehtoisuus toimissa, jotka ylittävät sopimusperusteiset ja lainsäädännölliset vaatimukset
- Yrityksen toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus
- Yritys ottaa huomioon ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun samanaikaisesti taloudellisen vastuun rinnalla
- Yritys toimet ovat johdonmukaisia eikä yksittäisiä ad hoc-toimia ja
- Vastuullisuus on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa eikä irrallisia tekoja

Vastuullisesta yrittäjyydestä käytetään erilaisia termejä kuten yritysten yhteiskuntavastuu, vastuullinen yritystoiminta, yrityskansalaisuus, yritysvastuu ja kestävä kehitys. Kuitenkin kaikilla termeillä tarkoitetaan samaa asiakokonaisuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä 2009).

Yritysvastuusta ja yhteiskuntavastuusta puhutaan usein vain suurten yritysten yhteydessä, mutta siitä on kuitenkin hyötyä myös pk-yrityksille. Vastuullisuudella on mahdollista lisätä yrityksen kilpailukykyä. Vaikka vastuullisille toimille on monia eri syitä, on yksi keskeisin motiivi yrityksen toimintaedellytyksien mahdollistaminen pitkällä aikavälillä sekä vahvistaa yrityksen kannattavuutta. Pk-yritysten kilpailukykyyn vastuullinen liiketoiminta voi vaikuttaa seuraavilla keinoilla

- Luomalla uusia liiketoimintaideoita ja laajemmat markkinat
- Entistä paremmat tuotteet, palvelut ja tuotantoprosessit, jotka lopulta johtavat parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen
- Työntekijät ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia, jonka avulla yritykseen syntyy enemmän luovuutta ja innovatiivisuutta
- Kannattavuus paranee ja kustannussäästöjä syntyy, koska tuotannollisia ja inhimillisiä resursseja käytetään tehokkaammin
- Vastuullisuus parantaa yrityksen asemaa työmarkkinoilla, jossa kilpaillaan parhaista työntekijöistä
- Verkostoitumismahdollisuudet paranevat viranomaisten ja liikekumppaneiden kanssa
- Yrityksen julkisuus ja näkyvyys paranee
- Rahoitusta on parempi mahdollisuus saada, koska yrityksen imago on kohenunut.
- Yrityksen liikevaihto kasvaa edellä mainittujen seikkojen vuoksi.

Yrityksen vastuullisten toimien ei tarvitse olla monimutkaisia tai kalliita, vaan ne voivat olla erilaisia käytännönläheisiä toimia. Pk-yritykset, jotka toimivat vastuullisesti ovat yleensä aktiivisia yhdellä tai useammalla vastuullisuuden osa-alueella. Osa-alueet liittyvät toisiinsa tiukasti sekä ne tukevat toisiaan (Työ- ja elinkeinoministeriö vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä 2009).



Kuvio 2 Vastuullisesti toimiva yritys (Työ- ja elinkeinoministeriö vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä)

Yrityksen on mahdollista aloittaa vastuullisuuden toteuttaminen ja kehittäminen miltä osa-alueelta tahansa. Sen jälkeen on luonnollista laajentaa vastuullisia toimia järjestelmälliseksi ja kattavammiksi vähän kerrallaan. Useat pk-yritykset eivät keskity vain yhteen vastuulliseen osa-alueeseen, vaan yritykset toimivat kokonaisvaltaisemmin ja noudattavat useampaa vastuullisuuden osa-aluetta, jolloin vastuullisuus on osa yrityksen liiketoimintaa ja liikeideaa (Työ- ja elinkeinoministeriö vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä 2009).

Esimerkiksi Global Fortune 100 -listalla olevat yritykset harkitsevat tarkemmin heidän strategista lähestymistään yhteiskuntavastuuseen, myös nämä yritykset odottavat, että tulokset kasvavat. Enää yhteiskuntavastuu ei voi olla vain shekkien antamista ja sinnepäin ohjattuja hyväntekeväisyystekoja. Nykyään vastuullisuus on ennemminkin integroitu yrityksen strategiaan ja tämä strategia osoittaa laajasti ongelmat ja hankaluudet, joita yrityksessä ja yhteiskunnassa on (Guarnieri & Kao 2008).

Kuitenkin yrityksen yhteiskuntavastuu on kohtuullisen uusi konsepti joka puolella maailmaa ja muutama yritys on ottanut yhteiskuntavastuun luontaiseksi osaksi yrityksen toimintaa. Useimmille yrityksille yhteiskuntavastuu on sitä, että ne löytävät oikean tasapainon, kuinka toimia hyvin, toisille yhteiskuntavastuu on yksinkertaisesti vain toiveunta. Ongelmat kuten ympäristöön kohdistuvat saasteet, lapsityövoiman käyttö, terveysongelmat jatkavat monien yritysten toiminnan haittaamista. Yleisesti trendi on selvä, entistä enemmän yritykset omaksuvat kuinka toimia vastuullisesti ja yritykset sisällyttävät yhteiskuntavastuun osaksi heidän strategiaansa ja jokapäiväiseen toimintaan (Guarnieri & Kao 2008).

Monet yritykset ovat jo parantaneet toimintojaan huomattavasti, jotta ne mukautuisivat enemmän yhteiskuntavastuullisiksi. Kuitenkaan kahdesta syystä nämä toimet eivät ole olleet niin tehokkaita kuin ne olisivat voineet olla. Yritykset ovat asettaneet yritystoiminnan yhteiskuntaa vastaan, vaikka selkeästi nämä ovat toisistaan riippuvaisia tekijöitä. Toiseksi yrityksiä on painostettu ajattelemaan yleisesti yhteiskuntavastuusta eikä niin, että mitä hyötyjä siitä on jokaisen yrityksen strategialle. Fakta on se, että suostuttelevat lähestymistavat yhteiskuntavastuuseen ovat niin hajautuneet ja erkaantuneet liiketoiminnasta ja strategista ja monet mahdollisuudet, joita yhteiskuntavastuullisuus antaa yrityksille on pitkälti hämärän peitossa. Jos yritykset tutkisivat niitä mahdollisuuksia samalla tavalla kuin he tutkivat liiketoimintaa, yritykset varmasti huomaisivat sen, että vastuullisuus on paljon enemmänkin kuin vain kulu yritykselle, rajoitus tai pelkkä lahjoitus. Yrityksen yhteiskuntavastuu voi olla mahdollisuuksien lähde, innovaation lähtökohta ja kilpailuetu (Porter & Kramer 2006).

Kilpailullinen konteksti voidaan jakaa neljään laajaan alueeseen. Ensimmäinen alue on tuotteiden ja palveluiden määrä ja laatu, henkilöstöhallinto tai kuljetuksen infrastruktuuri. Toinen on valtion määräämät lait ja mahdolliset porkkanat. Esimerkiksi sellaiset keinot, jotka suojaavat immateriaalioikeuksia, ylläpitävät läpinäkyvyyttä, estävät ja poistavat korruptiota ja innostavat ja kannustavat yrityksiä investointeihin. Kolmas alue on kysynnän laajuus ja kehittyneisyys, johon vaikuttaa sellaiset asiat kuten tuotteen laatu ja turvallisuus, kuluttajien oikeudet. Neljäs alue on paikallisten alojen laajuus, esimerkiksi palvelujen ja huoltojen läheisyys. Kaikkia näitä asioita on mahdollista hyödyntää ja käyttää etuina, kun yritys tekee yhteiskuntavastuullisia päätöksiä ja tekoja (Porter & Kramer 2006).

Monet kriitikot ovat huomanneet, että yritykset ovat epäonnistuneet, kun ne ovat yrittäneet toimia vastuullisilla tavoilla. Kuitenkin muutama yritys on onnistunut ottamaan seuraavan tärkeän askeleen, jossa on määritelty, kuinka yhteiskunnallinen ongelma on mahdollista ratkaista. Tällöin saavutetaan se taso, jolla yhteiskunta odottaa yrityksen toimivan. Yhteiskunta on riippuvainen yrityksistä, koska ne työllistävät ja tuottavat tuloja yhteiskunnalle. Tästä syystä myös yhteiskunta tukee yrityksiä ostamalla tuotteita ja palveluita yhteiskuntavastuullisilta yrityksiltä. Yritykset hyötyvät tästä, kun he voivat nostaa tuotteiden ja palveluiden hintaa ja yhteiskunta hyötyy tästä lisääntyneinä verotuloina (Gordon & Fitch 1976).

Monissa organisaatioissa yrityksen sosiaalisen vastuun strategia sisältää laaja-alaisesti aloitteita ja aihealueita, joihin yritys on keskittynyt. Tällaisia ovat esimerkiksi hyväntekeväisyyteen liittyvistä lahjoituksista pitkäjänteisiin ympäristöohjelmiin. Entistä enemmän yritykset omaksuvat yrityksen sosiaalista vastuuta ja sitoutuvat toimimaan sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristöystävällisellä tavalla. Yritysvastuussa ymmärretään, että yrityksellä tai organisaatiolla voi mennä hyvin ja samalla se voi tehdä hyvää (Guarnieri & Kao 2008).

Jos monikansalliset yritykset noudattavat kansainvälisesti hyväksyttyjä standardeja, ne voivat pyrkiä varmistamaan sen, että kansainväliset markkinat toimivat kestävimmillä tavoilla. Siksi on tärkeää, että vastuun perustaksi otetaan kansainvälisesti sovitut standardit ja välineet, kun edistetään sosiaalista vastuuta kansainvälisellä tasolla. Tämänkaltaisia sovittuja välineitä on tällä hetkellä kahdenlaisia. Kansainvälisesti hyväksytty ja kattavin sääntöjoukko on OECD:n (Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö, Organisation for Economic Cooperation and Development) ohjesäännöt monikansallisille yrityksille, joka käsittelee kansainvälisten yritysten toimintaa. Kun edistetään yritysten yhteiskuntavastuuta kehitysmaissa, Euroopan Unionin yritysten pitäisi osoittaa ja tuoda vastuuperiaatteiden maailmanlaajuinen noudattaminen. Kuitenkin on olemassa vielä muita kansainvälisiä sopimuksia (Euroopan komission tiedonanto, 2002).

Paras ja tehokkain peruste siihen, että yritykset toimisivat vastuullisesti ja ottaisivat käytäntöjä käyttöön, olisi se, että löytyisi vahvat todisteet siitä, että ympäristövastuu ja yhteiskuntavastuu tukevat kestävästä kehitystä ja kilpailukykyä erityisesti pk-yrityksistä. Seuraavilla keinoilla tämä olisi mahdollista:

- Täytyy tukea yritysten, koulutuslaitosten, työmarkkinaosapuolten sekä muiden sidosryhmien tekemiä toimia, joilla yritetään lisätä tietoisuutta ja tietoa liittyen sosiaaliseen vastuuseen.
- Analysoidaan ja jaetaan tietoa liittyen sosiaaliseen vastuuseen ja siihen liittyvistä käytännöistä ja tuloksista, joita on saavutettu yrityksissä, jotka soveltavat näitä käytäntöjä (Euroopan komission tiedonanto, 2002).

Akateemiset tutkimukset esittävät eksplisiittisen ja implisiittisen ulottuvuuden yhteiskuntavastuuseen. Yhteiskuntavastuun eksplisiittinen ulottuvuus viittaa siihen, että yritykset odottavat vastuullisuuden olevan yhteiskunnan intressi myös. Tällaista toimintaa voidaan kuvailla esimerkiksi vapaaehtoisuudella, tarkoilla toimitavoilla, strategioilla ja erilaisilla toimintaohjelmilla, joissa yritys on sitoutunut yhteiskuntavastuullisen ongelman ratkaisemiseen (Morariu & Pop 2011).

Implisiittisessä näkökulmassa yritykset toimivat yhteiskuntavastuullisesti anonyymisti. On huomattu, että jotkut yritykset käyttäytyvät siten, että yhteiskuntavastuu on implisiittistä joissakin valtioissa ja toisissa valtioissa eksplisiittistä. Tämä johtuu siitä, kun eri valtioissa on erilaisesta toimintaympäristöt ja tavat sekä erot esimerkiksi liiketoimintaympäristössä, yhteiskunnan varallisuudessa ja toimialojen suhteissa (Morariu & Pop 2011).

Yrityksen investoidessa yhteiskuntavastuullisuuteen, tämä toiminta edistää yrityksen tuotedifferentiaatiota tuote- ja yritystasolla. Jotkut yritykset tuottavat tuotteita tai palveluita, joista selviää kuluttajalle, että yritys on huolestunut jostain tietystä yhteiskunnallisesta ongelmasta. Monet yritykset yrittävät perustaa ja vahvistaa omaa yrityskuvaansa. Molemmat strategiat rohkaisevat kuluttajia uskomaan, että ostamalla näiltä yrityksiltä

tuotteita tai palveluita, he edistävät suorasti tai epäsuorasti yrityksien vastuullisia toimia. (McWilliams & Siegel 2000).

Nämä strategiat ovat tehokkaita niiden kuluttajien keskuudessa, jotka haluavat kannattaa yrityksiä, joissa voimavaroja käytetään yhteiskuntavastuuseen. Siitä johtuen monissa tuotteissa on etikettejä, joissa viitataan käytettyjen raaka-aineiden ja valmistustapojen yhteiskunnallisiin ominaisuuksiin. Yhteiskuntavastuun tukemisen esilletuomista voidaan käyttää myös luomaan yritykselle luotettavaa ja rehellistä julkisuuskuva: osa kuluttajista voi olettaa, että luotettavan ja rehellisen yrityksen tuotteet tai palvelut ovat korkealaatuisia. Näin ollen mainontaa, jossa annetaan informaatiota yhteiskuntavastuun määritteistä, voidaan käyttää luomaan mainetta laadusta, luotettavuudesta tai rehellisyydestä. Kaikki nämä piirteet ovat tärkeitä, mutta voivat olla kuluttajille myös hankalia selvittää (McWilliams & Siegel 2000).

2.1 Vastuullisen liiketoiminnan mittaaminen

On olemassa kaksi yleisesti hyväksyttyä menetelmää, joilla mitataan yrityksen yhteiskuntavastuuta. Ensimmäinen menetelmä on maineen mittari. Tässä menetelmässä asioista perillä oleva tarkkailija arvostelee yrityksen yhden tai useamman näkökulman perusteella yhteiskuntavastuullista toimintaa. Tällä menetelmällä on joitain etuja. Ensinnäkin sillä on tapana olla sisäinen, koska arvioijalla on samat kriteerit jokaiselle yritykselle. Toiseksi siinä ei ole käytössä sellaisia menetelmiä, joilla arvostellaan ulottuvuuksia, jotka eivät ole luontaisesti subjektiivisia. Kolmanneksi menetelmällä voidaan tiivistää havainnot, jotka voivat olla avaintekijöitä eri yrityksille. Tämä yksistään voi olla tärkeä tekijä, kun määritellään yrityksen yhteiskuntavastuun ja taloudellisen menestyksen suhdetta (Cochran & Wood 1984).

Tälle menetelmälle on myös haittapuolia. Tärkein ja ilmeisin haittapuoli, että tämänkaltaiset arvostelumenetelmät ovat todella subjektiivisia ja saattavat erota huomattavasti eri tarkkailijoiden välillä. Tästä syntyy epäluottamusta arvostelua kohtaan. Toinen ongelma on näytteiden koko. Useimmat indeksit, joilla mitataan maineita, kattavat vain kohdallaisen pienen määrän yrityksiä. Pitää kuitenkin olla varovainen, että ei yleistä tuloksia näistä tutkimuksista (Cochran & Wood 1984).

Toinen menetelmä yhteiskuntavastuullisuuden mittaamiseen on sisältöanalyysi (content). Tavallisesti sisältöanalyysin kohteena on yhteiskuntavastuuraporttien kattavuus. Tällöin arvioidaan useiden eri yritysten yhteiskuntavastuuraportit ja erityisesti vuosikertomukset mitataan. Tämä voi sisältää yksinkertaisuudessaan, että sisältääkö raportti jotain tiettyä asiaa, esimerkiksi päästöjen hallintaa. Mittaukseen vaikuttaa, puhutaanko asiasta laadullisesti, numeraalisesti tai mainitaanko siinä jotain tarkkaa määrää tietylle alialle.

Sisältöanalyysillä on puolestaan kaksi merkittävää hyötyä. Ensimmäinen hyöty on, että siinä on valittu tietyt muuttujat, jotka huomioidaan, itse prosessi on suhteellisen objektiivinen. Siksi tulokset ovat itsenäisiä tässä menetelmässä. Toinen hyöty on, että tutkimus on enemmän mekaaninen. Näin on mahdollista ottaa enemmän vertailtavia kohteita (Cochran & Wood 1984).

Kuitenkin sisältöanalyysissä on muutamia ongelmakohtia. Niiden muuttujien valitseminen, jotka mitataan, on subjektiivinen. Myös sisältöanalyysi vain osoittaa mitä yritykset sanovat ja mitä he tekevät. Tämä saattaa erota huomattavasti siitä, mitä he oikeasti tekevät. Parhaimmillaan voidaan vain olettaa, että yritykset ovat tietoisia tietyistä ongelmista ja näihin ongelmiin paneudutaan. Toisaalta yritykset saattavat kuvitella, että he eivät menesty haluamallaan tavallaan vastuullisuudessa ja tästä syystä ylistävät itseään ja saavutuksiaan heidän vuosikertomuksissaan (Cochran & Wood 1984).

Jatkuvat kiistat ovat aiheuttaneet, että tutkijat ovat tutkineet yrityksen yhteiskuntavastuun ja taloudellisen menestymisen suhdetta. Olemassa olevat tutkimukset koskien yrityksen yhteiskuntavastuuta ja taloudellisen suorituskyvyn suhdetta kärsivät useasta empiirisestä ja teoreettisesta rajoitteesta. Yksi suuri huoli on, että nämä tutkimukset käyttävät mallia, jossa on jätetty pois ne muuttujat, joiden on näytetty olevan tärkeitä tekijöitä, kun määritellään tuottavuutta (McWilliams & Siegel 2000).

Käytännössä on olemassa kahdenlaisia empiirisiä tutkimuksia, kun tutkitaan yhteiskuntavastuun ja taloudellisen suorituskyvyn suhdetta. Yksi tutkimus käyttää arvioinnissaan lyhyen aikavälin taloudellista vaikutusta, kun yritys tekee joko vastuullisia tai ei vastuullisia toimia. Tämänkaltaisten tutkimusten tulokset ovat monitulkintaisia. Esimerkiksi Wright ja Ferris (1997) löysivät negatiivisen suhteen, Posnikoff (1997) raportoi positiivisesta suhteesta ja Teoh ym. (1999) ilmoittivat, että eivät löytäneet ollenkaan suhdetta yrityksen yhteiskuntavastuulla ja taloudellisen suorituskyvyn välillä (McWilliams & Siegel 2000).

Yhteiskuntavastuun määritelmä voidaan viedä pari askelta edemmäs, jolloin muodostetaan yrityksen sosiaalisen vastuun suorituskyky. Yrityksen sosiaalisen vastuun suorituskyky on yrityksen yhteiskuntavastuuperiaatteiden kokonaisuus, yritysvastuu prosessien, menettelytavan ja havaittavissa olevien tuloksien kokonaisuus. Yrityksen sosiaalisen vastuun suorituskyky ei ole aikaan sidottu, mutta se mahdollistaa tutkimisen joko hetkellisenä tilannekatsauksena tai pitkällä aika välillä, riippuen sen hetkisestä tutkimuskysymyksestä. Sosiaalisen vastuun suorituskyky ei ole erillään liiketaloudellisesta suorituskyvystä. Sosiaalisen vastuun suorituskyky on mahdollista ymmärtää sellaisena, että se ei ole jotain mitä yritykset haluavat itselleen ja siinä ei ole hyvää itsessään, vaan sitä voidaan käyttää käsitteenä, jolla arvioidaan yrityksen suoritteita. Yrityksen käytännöt, ohjelmat ja toimet ovat sellaisia tekijöitä, jotka ovat näkyviä toimia yrityksen sosiaalisessa suorituskyvyssä. Yrityksen sosiaalisen vastuun suorituskyvyn arvioivat loppujen lopuksi yrityksen sidosryhmät (Wood 1991).

Yksi tutkimustapa tutkii yrityksen sosiaalisen vastuun suorituskyvyn suhteen luonnetta yrityksen pitkän aikavälin suorituskykyyn käyttäen kirjanpitolietoa tai tuottavuuden mittareita. Näistäkin tutkimuksista on tullut vaihtelevia tuloksia. Aupperle ym. (1985) eivät löytäneet yhteyttä tuottavuuden ja yrityksen sosiaalisen vastuun suorituskyvyn välillä. McGuire ym. (1988) löysivät sen, että varhaisempi suorituskyky liittyi enemmän yrityksen sosiaaliseen suorituskykyyn kuin myöhempi suorituskyky. Waddock ja Grave (1997) löysivät positiivisen suhteen sosiaalisen suorituskyvyn mittareista ja taloudellisista mittareista kuten pääoman tuoton välille seuraavalle vuodelle (McWilliams & Siegel 2000).

Vaikka yrityksen sosiaalinen vastuu ja yrityksen sosiaalisen vastuun suorituskykyä käytetään keskenään samoina termeinä, niissä on kuitenkin tärkeä ero. Sosiaalisen vastuun suorituskykyä usein kuvaillaan tietyllä hetkellä tapahtuvaksi tilannekatsaukseksi, joka kerää yhteen yrityksen sosiaalisen vastuun tilan. Perusolettamus on, että yrityksen yhteiskuntavastuu parantaa yrityksen suhteita sen tärkeiden sidosryhmien kanssa. Kun nämä suhteet kehittyvät ajan myötä ja luottamus kehittyy, samalla kustannukset pienenevät ja tietyt riskit poistuvat tai vähenevät. Esimerkiksi tietyin toimin yritys voi luoda paremmat suhteet työntekijöiden kanssa, joka parantaa työntekijöiden pysyvyyttä yrityksessä ja näin laskee työntekijöihin kohdistuvia kustannuksia. Tulojen puolella parantuneet suhteet sidosryhmiin voivat tuoda uusia asiakkaita ja uusia investointimahdollisuuksia ja voivat samalla tarjota yritykselle mahdollisuuden nostaa tuotteiden hintoja (Barnett 2007).

Yrityksen käyttäytymisen tulokset ovat selkeitä ja ilmeisiä intressejä yrityksen sosiaalisen vastuun suorituskyvyssä. Yrityksen käytännöt, ohjelmat ja seurattavat tulemat liittyvät yrityksen yhteiskunnallisiin suhteisiin, jotka voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisenä on yrityksen käyttäytymisestä johtuvat lopputulokset. Toisena on yrityksen ohjelmat, joita he käyttävät ollakseen yhteiskuntavastuullisia. Kolmantena on yrityksen kehittämät käytännöt, joita he käyttävät hallitakseen sosiaalisia ongelmia ja sidosryhmien etuja (Wood 1991).

Yrityksen käyttäytymisestä johtuvat sosiaaliset vaikutukset ovat niitä asioita, joihin yritys haluaa kiinnittää huomioita ja pyrkii vaikuttamaan niihin omilla toimillaan. Ensimmäisiin lukeutuvat yrityksen yhteiskuntavastuun kannattajat keskittivät huomionsa tehtaiden onnettomuuksiin, öljyvuotoihin, myrkyllisiin saasteisiin, haitallisiin tuotteisiin, korruptioon ja tuotteiden huonoon testaamiseen ja tunnistaa, että kaikilla yrityksin teoilla on jokin vaikutus yhteiskuntaan. Tätä kautta yritys voi vaikuttaa omiin tekoihin ja myös vaikuttaa omiin sosiaalisiin vaikutuksiin (Wood 1991).

Yrityksen yhteiskunnalliset ohjelmat ja käytännöt sisältävät resurssien investointeja eri ohjelmiin, joilla pyritään vaikuttamaan tiettyihin sosiaalisiin ongelmiin. Ne yritykset, jotka omaksuvat tällaisia käytäntöjä ja toimia, todennäköisesti näyttävät yhteiskunnan nä-

kökulmasta haluttavilta yrityksiltä. Ohjelmat voivat olla joko yksittäisiä tekoja tai pidemmän aikavälin projekteja, mutta silti aikaan sidottuja projekteja, kuten tiettyyn asiaan painottuvia markkinointikampanjoita (Wood 1991).

Yrityksen sosiaaliset käytännöt toimivat apuna yrityksen päätöksenteossa esimerkiksi asioissa, jotka liittyvät käytäntöön, jolloin yrityksessä ei tarvitse pohdiskella ja analysoida rutiinikäytännöissä. Käytännöt ovat avuksi myös sellaisissa aihealueissa, joilla on suurta vaikutusta organisaation esimerkiksi uhkatilanteissa tai mahdollisuuksissa, jolloin näitä koskevat asiat ja ongelmat voidaan käsitellä tehokkaammin (Wood 1991).

2.2 Liiketoiminnan vastualueet

Mikä on paras menettelytapa yritykselle, joka haluaa olla yhteiskuntavastuullisesti haluttava yritys? Miten yritykset tunnistavat ja määrittelevät sosiaalisen ongelman? Miten yritys valitsee sen sosiaalisen ongelman, johon se haluaa puuttua ja vaikuttaa? Yrityksen täytyy kehittää tehokkaat menetelmät, joilla valitaan sosiaaliset ongelmat ja joilla määritellään ongelmat (Gordon & Fitch 1976).

Yritysvastuussa on mahdollista erottaa erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja. Yhteistä kaikille organisaatioille ja yrityksille on sidosryhmänäkökulma, jossa vastuullisuus jaetaan vastuuseen rahoittajia, asiakkaita, kuluttajia, henkilöstöä, lähiyhteisöä, omistajia ja muita sidosryhmiä kohtaan (Juutinen & Steiner 2010, 19-24).

Kun yritys on päättänyt toimia siten, että se haluaa olla yhteiskuntavastuullinen yritys, tietty periaate ohjaa yrityksen toimintaa ja mitkä sosiaaliset ongelmat ovat olennaisia yrityksen näkökulmasta. Tämän jälkeen yrityksen täytyy vertailla ongelman nykytilaa siihen tilaan mihin se haluaa mahdollisen tilan muuttuvan. Esimerkiksi yritys on päättänyt vähentää päästöjä ilmaan. Ensimmäinen asia mitä yrityksen täytyy tehdä, on mitata kuinka paljon päästöjä pääsee ilmaan. Tulevaisuudessa on mahdollista vertailla ennen ja jälkeen tilannetta (Gordon & Fitch 1976).

Toinen toimintaehdotus on suunnittelumalli. Tässä mallissa yrityksen johto määrittelee tulevaisuutta koskevan suorituskyvyn, esimerkiksi kuinka paljon päästöjä saa päästää ilman viiden vuoden päästä. Päätös voi olla esimerkiksi, että yritys vähentää päästöjään seuraavan viiden vuoden aikana kymmenen prosenttia. Tämän jälkeen yrityksessä tehdään sellaiset toimet, joiden uskotaan ja tiedetään riittävän siihen, että päästään haluttuun tavoitteeseen (Gordon & Fitch 1976).

2.2.1 Sosiaalinen vastuu

Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus liittyy yrityksen toimien vaikutuksen piirissä oleviin ihmisiin, mutta ensisijaisesti yrityksen henkilöstöön. Länsimaissa koetaan, että sosiaalinen vastuu sisältää henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen, työturvallisuuden parantamisen, osaamisen kehittämisen yli niiden velvoitteiden, joita työsopimukset ja lainsäädäntö vaatii. Yhteiskunnan näkökulmasta katsotaan, että yrityksillä on vastuu siitä, että se edistää työllisyyttä ja luo työpaikkoja (maahanmuuttajat, syrjäytyneet) ja vähentää työpaikkojen vaikutuksia (esimerkiksi YT-prosessit, ulkoistaminen). Samalla yrityksen toiminta vaikuttaa myös muihin sidosryhmiin, esimerkiksi kumppaneihin, alihankkijoiden henkilöstöön ja raaka-aineiden tuottajiin (Euroopan komission tiedonanto, 2002).

Yksi merkittävä syy sosiaalisen vastuun taustalla on yritysten halu parantaa niiden riskienhallintaa. Yleisesti yritykset ovat samaa mieltä siitä, että sosiaalisen vastuun soveltaminen helpottaa hallinnoimaan riskejä, aineettomia hyödykkeitä, suhteita sisäisiin ja ulkopuolisiin sidosryhmiin ja sisäisiä prosesseja. On kerrottu, että hyödyt, edut ja mahdollisuudet, joita yritys saa, kun se noudattaa yhteiskunnallisia, kansainvälisiä ja toimintaympäristöön liittyviä sopimuksia, normeja tai muita mahdollisia ei-sitovia sääntöjä, ovat suurempia kuin niistä aiheutuneet kustannukset. Siitä huolimatta, että yritykset tukevat olettamusta sosiaalisen vastuun positiivisista vaikutuksista kilpailukykyyn erityisesti pidemmällä aikavälillä, yritykset eivät ole voineet esittää näitä vaikutuksia määrällisesti (Euroopan komission tiedonanto, 2002).

Sosiaalisen vastuun näkökulmasta kansainvälisesti toimivaan yritykseen voi kohdistua hyvinkin erilaisia lainsäädännön velvoitteita ja yhteiskunnan odotuksia eri maissa, joissa yritys toimii. Monet sosiaaliset velvollisuudet kuten, työ- ja ihmisoikeudet, työhyvinvointi ja työturvallisuus on säädetty laissa eri hyvinvointivaltioissa. Tämän lisäksi pohjoismaissa yritykset, julkinen valta ja ammattiyhdistysliikkeet keskustelevat ja sopivat monista eri työelämän pelisäännöistä ja toteutuskeinoista keskitetysti. Muissa kehittyneissä maissa hyvinvointivaltion yrityksille määritellyt velvollisuudet ovat yrityksen vapaaehtoisuuden piirissä. Ne maat, jotka eivät ole juurikaan kehittyneet lainsäädännön osalta, niissä maissa vasta kehitellään lainsäädäntöä ja sen valvontaa. Näissä maissa yrityksillä on mahdollisuus toteuttaa oman valinnan mukaan sosiaalisesti vastuullisia toimia. Yritykset, jotka toimivat kehittyvissä maissa, niissä yritysten sosiaalisen vastuun toiminnan painopisteet voivat olla esimerkiksi palkkatason määrittelemisessä, lapsi- ja orjatyövoiman ehkäisyssä tai työolojen kehittämisessä (Harmaala & Jallinoja 2012).

Pääasiassa yrityksen sosiaalisen vastuun käsite on kehitetty monikansallisissa yrityksissä ja erityisesti niitä varten. Think Small First- komissio on luonut strategian, jonka mukaan yritysten sosiaalisen vastuun käsite, välineet ja käytännöt pitäisi sopeuttaa siten, että ne sopivat pienten- ja keskisuurten yritysten tilanteeseen. Suuri enemmistö Euroopan

yrityksistä on juurikin pk-yrityksiä. Pk-yrityksissä omistajalla on suurempi vaikutusvalta eivätkä ne ole niin monimutkaisia kuin suuryritykset. Pk-yritykset hallinnoivat yhteiskunnallisia vaikutuksiaan vapaammin ja vaistonvaraisemmin kuin suuret yritykset. Suuri osa pk-yrityksistä toteuttaa jo ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisia käytäntöjä, vaikka ne eivät tiedota toiminnastaan tai eivät tunne yrityksen sosiaalisen vastuun käsitettä. Usein nämä käytännöt määritellään ja ymmärretään pk-yrityksissä vastuullisena yrittäjyytenä (Euroopan komission tiedonanto 2002).

Asiakkaiden näkökulmasta yrityksillä on todella suuri vastuu siitä, että niiden tuotteet ovat turvallisia ja ne kehittelevät kuluttajansuojaa. Yrityksen yritys vastuuseen kuuluu myös hyvien toimintatapojen edistäminen, yhteistyön edistäminen ja avoin vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa. Sosiaalinen vastuullisuus näkyy käytännössä yrityksen henkilöstöpolitiikassa, koulutuspolitiikassa, sopimuspolitiikassa, laadunvalvonnassa, sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä sekä yritysten ohjaus- ja johtamiskeinoissa. Yrityksen toiminnalla voi olla myös suuri vaikutus toimintapaikkakunnalla asuvien elämään esimerkiksi ympäristövaikutuksien kautta, joita on esimerkiksi toiminnasta aiheutuva melu, liikenne ja saasteet (Harmaala & Jallinoja 2012).

Vastuulliset toimet pk-yrityksissä on mahdollista kohdistaa henkilökuntaan esimerkiksi seuraavin keinoin

- Yritys kouluttaa työntekijöitään ja kehittää heidän osaamistaan
- Henkilökunnalla on mahdollisuus osallistua yrityksen päätöksentekoon
- Yritys panostaa työntekijöiden työterveyteen, työturvallisuuteen ja parantaa työskentelyolosuhteita
- Yritys tukee työelämän ja muun elämän tasapainoa
- Yrityksessä on tasapuoliset ja yhdenvertaiset mahdollisuudet sekä edistetään suvaitsevaisuutta ja monimuotoisuutta ja
- Kannustava ja oikeudenmukainen palkka tai jokin muu tuki

(Työ- ja elinkeinoministeriö vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä 2009).

Osittain yrityksen sosiaalinen vastuu on lakisääteistä, mutta yrityskohtaisille sosiaalisille arvoille on tilaa. Yrityksien sosiaalinen vastuu pitää sisällään vastuun omasta henkilöstöstä, tavarantoimittajista, urakoitsijoista, alihankkijoista, muista yhteistyökumppaneista, paikallisista asukkaista ja asiakkaista. Perinteisin tapa kantaa yrityksen sosiaalista vastuuta on hyväntekeväisyys. Yritys mahdollisesti hankkii valtavasti rahaa kaikilla mahdollisilla keinoilla ja sitten antaa hyväntekeväisyyteen pienen murto-osan. Hyväntekeväisyyden kohteena olevat saattavat olla vähäosaisia juurikin yrityksen kyseenalaisten toimintakeinojen takia (Ketola 2005, 40–42).

Yrityksen sosiaalinen vastuu usein määritellään konseptiksi, jossa yritykset yhdistävät sosiaaliset huolet ja ympäristöongelmat yrityksen liiketoimintaan ja jossa ne ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa vapaaehtoisesti (Kinderman 2013). Glavas ja Kelley (2014) määrittelevät yrityksen sosiaalisen vastuun siten, että yritys pitää huolta muiden

hyvinvoinnista ja ympäristöstä ja luo samalla yrityksen liiketoiminnalle arvoa. Yrityksen sosiaalista vastuuta on ilmaistu yritysten strategioissa ja operatiivisessa toiminnassa, jossa yritys kehittää sen suhteita kaikkien sidosryhmien kanssa. Tämä lisää kaikkien sidosryhmien hyvinvointia ja parantaa ympäristöään.

Osat yrityksistä pitävät hyvää huolta omasta henkilökunnastaan tarjotessaan heille erilaisia bonuksia ja muita etuja, mutta irtisanovat työntekijöitään helposti taloudellisiin syihin vedoten. Osat yrityksistä saattavat pitää huolta palkkakuluistaan ja maksavat pientä palkkaa ja muita etuja, mutta pitävät huolta työntekijöistään tiukkoinakin aikoina. Osa yrityksistä siirtää tuotantoaan sellaisin maihin, joissa työvoima on halpaa eikä näissä maissa välttämättä kunnioiteta ihmisoikeuksia tai ympäristöä, mutta tarjoavat edes jonkinlaisia toimeentulomahdollisuuksia ihmisille. Toisaalta toiset yritykset pitävät tehtaat ja tuotannon kalliin työvoiman maassa, jossa ihmisoikeus- ja ympäristölait ovat olemassa, rikastuttaen näin jo ennestään rikasta yhteiskuntaa (Ketola 2005, 40–42).

Lovio ja Halme (2004) ovat jakaneet sosiaalisen vastuun muodot pohjoismaisille tyypilliseen vastuullisuuteen omassa liiketoiminnan piirissä. Tällöin pidetään huolta, että ei käytetä lapsityövoimaa ja noudatetaan tasa-arvoperiaatteita ja asetettuja standardeja. Toisen muoto on amerikkalaisille tyypillinen hyväntekeväisyyteen painottuva keino, jolloin ylläpidetään kouluja ja tuetaan nuorten harrastustoimintoja ja ylläpidetään näitä (Ketola 2005, 40–42).

Kansainvälisesti toimivilla yrityksillä on mahdollisuus saada eettisille toimilleen tukea yhtä hyvin toimipaikasta kuin kotimaan uskonnosta riippumatta. Kaikilla uskonnoilla on samanlainen käsitys siitä, miten ihmistä pitäisi kunnioittaa. Vaikka uskovaisille annetaan ohje, että heidän pitäisi lahjoittaa rahaa hyväntekeväisyyteen, he eivät kuitenkaan kannata kaksinaismoraalia. Uskonnot opettavat ihmisille, että heidän tulisi ottaa laupeus ja hyvyys kaikissa toimissaan huomioon. Yrityksien sosiaalinen vastuu ei voi olla eikä saa olla liiketoiminnasta erillään olevia hyväntekeväisyystoimia, joiden tarkoituksena on ainoastaan ansaita yhteiskunnan hyväksyntä yrityksen varsinaiselle liiketoimelle, vaan vastuun tulee olla olennainen osa liiketoimintaa (Ketola 2005, 40–42).

Yrityksen kestävä kehitys parantavaan välittömään sosiaaliseen vastuuseen liittyy yrityksen työntekijöiden osaamiseen ja hyvinvointiin kuuluvia asioita. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu työntekijöiden eri kulttuurien ja arvojen kunnioittaminen. Tämänkaltaisia asioita ovat

- Työhönotto
- Työturvallisuus
- Työskentelyolosuhteet
- Työterveyshuolto
- Työkyvyn ylläpito
- Henkilöstön tyytyväisyys
- Työntekijöiden palkitseminen

- Syrjimisen kieltäminen
- Kulttuurisen erilaisuuden hyväksyminen sekä
- Työsuhteen päättymistä koskevat asiat

Toimintaympäristöä koskeva välillinen vastuu vaihtelee riippuen yrityksen toiminnan luonteesta ja vastuu on globaalia ja paikallista. Paikallinen välillinen vastuu sisältää ympäristön asukkaiden, viranomaisten ja yhteisöjen ja poliittisten päättäjien kanssa käytävään keskusteluun. Tällä voidaan esimerkiksi tarkoittaa koulujen kanssa tehtyjä yhteistyöhankkeita tai taiteen ja liikunnan tukemista (Rohweder 2004, 103).

Eri maat ja valtiot ovat hyvin erilaisissa lähtötilanteissa sosiaalisessa ulottuvuudessa, joka on jatkuvasti kehittyvä aihepiiri. Suomessa keskustelu käsittää lähinnä työntekijöiden jaksamista ja ikääntyvistä työntekijöistä. Kehitysmaissa keskustelun aiheena ja ongelmana on esimerkiksi lapsityövoima ja työskentelyolosuhteet. Suomessa toimivat yritykset ovat yhteiskuntavastuun alalla keskittyneet erityisesti koulutukseen, työkyvyn ja työhyvinvoinnin parantamiseen ja kehittämiseen (Moilanen & Haapanen 2006, 19).

On tärkeää auttaa pk-yrityksiä ottamaan strategisempi lähestymistapa yhteiskuntavastuuseen, koska pk-yritykset eivät hyödy sitoumuksestaan samalla tavalla kuin suuret yritykset. Tiedon keräys erilaisissa toiminta- ja kulttuuriympäristöissä toimivien pk-yritysten liiketoiminnasta on erityisen tärkeää, koska silloin on mahdollista ymmärtää yhteiskuntavastuuta ja lisätä pk-yritysten osallistumista. Suuret yritysasiakkaat aiheuttavat merkittävää painetta pk-yrityksille sosiaalisen vastuun käyttöönottamisesta. Kuitenkin suuret yritykset voivat auttaa pk-yrityksiä tarjoamalla opastusta ja koulutusta (Euroopan Komission tiedonanto 2002).

Kestävän kehityksen raportti selvitti seuraavat kymmenen syytä miksi yritykset ovat päättäneet olla entistä enemmän yhteiskuntavastuullisia

- Parantunut maine
- Vastuullisuus luo kilpailuetua
- Vastuullisuudella on mahdollista saavuttaa säästöjä
- Toimialan trendi
- Toimitusjohtajan/ hallituksen sitoutuminen
- Asiakkaat vaativat yritystä olemaan entistä vastuullisempia
- Kansalaisjärjestöjen paine
- Mahdollinen voittojen kasvu
- Osakkeenomistajien vaatimus
- Parempi mahdollisuus uusiin pääomiin

Aspen Instituutin tekemässä tutkimuksessa kysyttiin, kuinka yritykset hyötyvät siitä, että ne toimivat yhteiskuntavastuullisesti. Yritykset vastasivat seuraavanlaisesti

- Parempi julkinen maine ja julkisuuskuva
- Asiakasuskollisuus kasvaa
- Työntekijät ovat tuottavampia ja he ovat tyytyväisempiä työhönsä

- Vähemmän sääntely tai lakiongelmia
- Pitkän aikavälin toimintamahdollisuus markkinoilla
- Työyhteisö voi paremmin
- Tuottojen kasvu
- Vastuullisuus helpottaa yrityksen pääsyä ulkomaisille markkinoille

Yrityksen yhteiskuntavastuu ei siis ainoastaan hyödytä yhteiskuntaa ja osakkeenomistajia vaan se luo lisäarvoa myös yrityksen liiketoiminnalle (Kakabadse & Kakabadse 2007).

Yrityksen täytyy päättää mihin yhteiskunnalliseen ongelmaan se pyrkii vaikuttamaan. Mikään liiketoimi ei voi ratkaista kaikkia yhteiskunnan ongelmia eikä millään yrityksellä ole tarpeeksi varallisuutta ratkaista niitä ongelmia. Yrityksen olisi hyvä valita ongelma, joka risteää yrityksen liiketoiminnan kanssa. Toiset yhteiskunnalliset ongelmat olisi hyvä jättää toisille yrityksille ja toimialoille. Esimerkiksi kansalaisjärjestöt ja valtion instituutit ovat sellaisia toimijoita, jotka voi osoittaa ongelmat tietyille toimialoille. Yrityksen yhteiskuntavastuuta ei tulisi mitata ongelman poistumista, vaan onko ongelman poistamisen yhteydessä mahdollista lisäarvoa kaikille osapuolille. Se on eduksi sekä yhteiskunnalle ja yrityksen liiketoiminnalle (Porter & Kramer 2006).

Yrityksellä on mahdollisuus yhteiskuntavastuun kautta luoda lisäarvoa liiketoiminnalleen. Strategian avulla voidaan luoda erityinen ehdotus, jonka avulla luodaan lisäarvoa kaikille. Yrityksen on mahdollista täyttää sellaiset tarpeet, joita muut ei voi täyttää. Yritys lisää omaan sosiaalisen ulottuvuuden omaan palveluun tai tuotteeseen, jolloin yhteiskuntavastuusta tulee osa strategiaa. Esimerkiksi ruokamarkkinat, jotka vaikuttavat yhteiskuntaan myymällä terveellisiä orgaanisia ja luonnollisia tuotteita. Näitä tuotteita ostavat asiakkaat, joille luonnonmukaisuus ja ympäristö on tärkeä asia. Orgaanisuus ja luonnollisuus ovat tässä tapauksessa sellaisia asioita, joilla yritys voi nostaa tuotteen hintaa ja tuottavuutta. Ihmiset ovat siis valmiita maksamaan, siitä että he saavat orgaanisia tuotteita. Whole Foods Market ostaa tuotteet paikallisilta tuottajilta jokaisen myymälän läheisyydestä. Yritys ei osta mitään sellaista tuotetta, jossa on jotain sellaista ainesosaa, joka on yrityksen omalla vaarallisten aineiden listalla. Whole Foods on sitoutunut siihen, että se toimii vastuullisesti eikä vahingoita ympäristöä tai luontoa. Myymälät rakennetaan siten, että niissä käytetään mahdollisimman paljon kierrätyskelpoisia materiaaleja. Yritys on ainoana Fortune 500 listalla, joka on kompensoinut energiankulutuksensa kokonaan (Porter & Kramer 2006).

Kuitenkaan kaikilla yrityksillä ei ole mahdollista olla samalla tavalla yhteiskuntavastuullinen kuin Whole Foods on, mutta sosiaalisen ulottuvuuden lisääminen tuotteeseen tai palveluun antaa yritykselle paremman kilpailuedun. Valtion lainsäädäntö, kritiikille altistuminen ja kuluttajien huomio sosiaalisiin ongelmiin kasvaa koko ajan. Tästä johtuen kasvava määrä yrityksiä ja toimialoja pyrkii ratkaisemaan ja sisältämään yhteiskuntavastuullisuutta toimintaansa, jotta yritys saisi kilpailuetua (Porter & Kramer 2006).

Yrityksien yhteiskuntavastuuta koskevan politiikan keinot vahvistavat yrityksien ja yhteiskunnan symbioottista suhdetta ovat tulleet esiin kestävän kasvun, koulutuksen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kaltaisilla aloilla. Yhteiskuntavastuuta koskevien käytäntöjen noudattaminen voi tukea luottamuksellisen ilmapiirin luomista, joka saa yrityksen työntekijät sitoutumaan tiukemmin yritykseen, olemaan lojaalisempia ja lisää yrityksen innovaatiotoimintaa. Tämänkaltaisen ilmapiirin syntyminen eri sidosryhmien välille esimerkiksi yrityskumppaneiden, tavarantoimittajien ja kuluttajien väliseen toimintaan voi lisätä ulkoisia innovaatiotoimintoja. Kun yritys noudattaa vastuuperiaatetta, sen myötä syntyy kuluttajien luottamus, joka voi merkittävästi edistää talouskasvua. Sosiaalisen vastuun käytäntöjen myötä yrityksillä voi olla tärkeä asema lahjonnan ja korruption torjumisessa ja yrityksillä on mahdollisuus ehkäistä yritysten käyttöä rahanpesuun ja rikollisen toiminnan rahoittamiseen (Euroopan Komission tiedonanto, 2002).

Niin monen ristiriitaisen päämäärän ja tavoitteen takia yrityksen vastuullinen liiketoiminnan määritelmä ei aina ole täysin selvä. Yrityksen sosiaalinen vastuu voidaan määritellä tekoina, jotka ovat sosiaalisesti hyviä ja yrityksen intressit ylittävät lainmukaiset vaatimukset. Tällä määritelmällä korostetaan sitä, että yrityksen sosiaalinen vastuu on tehdä enemmän kuin mitä laki vaatii. Esimerkkeinä tällaisista yrityksen sosiaalisen vastuun teoista, ovat edistykselliset henkilöstön johtamisohjelmat, kierrätys, saastuttamisen vähentäminen ja tuki paikalliselle yrittäjyydelle (McWilliams & Siegel 2000).

Yrityksen sosiaalinen vastuu saattaa edistää myös yrityksiä tuottamaan erilaisia yhteiskunnallisia hyötyjä innovaatioiden kautta. Innovatiivisten yritysten tuottamia muita yhteiskunnallisia etuja on muun muassa parempia, turvallisempia ja työntekijäystävällisempiä työpaikkoja, sukupuolten tasa-arvoon pyrkivät innovaatiot ja tasapuolisempaan, taloudellisempaan ja yhteiskunnalliseen kehitykseen pohjoisessa ja etelässä johtavat innovaatioiden ja teknologioiden siirrot paikallisyhteisöihin ja kehitysmaihin. Yhteiskuntavastuuta koskevat käytännöt voivat vaikuttaa positiivisesti kehitykseen kolmansissa maissa, koska käytäntöjen avulla on mahdollista luoda vuoropuhelua maiden ja niiden viranomaisten, työmarkkinaosapuolten ja kansalaisyhteiskunnan edustajien sekä ulkomaisten yritysten välille (Euroopan Komission tiedonanto, 2002).

Yritysten sosiaalisesti vastuulliset toimet ovat niitä, jotka ylittävät ympäristösäännökset tai sosiaaliset säännökset ja tarkoituksena on luoda käsitys tai todellisuus, että nämä yritykset ovat edistämässä sosiaalista vastuutansa. Ei ole siis yllättävää, että monet yritykset päättävät olla sosiaalisesti vastuullisia. Monet suuret maailmanlaajuiset yritykset kohtaavat ulkoista painetta asiakkailtaan, työntekijöiltään, yhteisöltä, tavarantoimittajilta, valtiolta ja kansalaisjärjestöiltä, jotta yritykset sitoutuisivat olemaan sosiaalisesti vastuullisia. Tämänkaltaiset sosiaalisesti vastuulliset toimet voivat olla tuotteita tai valmistuskeinoja, joihin on sisällytetty sosiaalisesti vastuullisia tapoja, esimerkiksi yritys käyttää teknologiaa, joka on ympäristöystävällistä. Näin yritys pyrkii saavuttamaan paremman tehokkuuden ilman, että ympäristöön kohdistuu enemmän saasteita (Paul & Siegel 2006).

2.2.2 *Taloudellinen vastuu*

Paul ja Siegel (2006) kirjoittavat, että viime vuosina useat akateemikot ovat tutkineet sitä, kuinka yrityksen sosiaalinen vastuu vaikuttaa talouteen ja johtajuuteen. Taloudellinen, kilpailukykyinen ja kannattava yritys sekä muu työyhteisö luo lisäarvoa yrityksen omistajille, säilyttäen samalla työpaikkoja, kasvattaa valtion verotuloja ja luo samalla hyvinvointia yhteiskunnalle (Työ- ja elinkeinoministeriö taloudellinen sosiaalinen ja ekologinen vastuu 2010).

Monet lait vaikuttavat taloudelliseen vastuuseen, esimerkiksi vero-, kilpailu- ja pörsilait. Yrityksellä on taloudellinen vastuu sen omistajille, mutta myös sen sidosryhmille. Yrityksellä on mahdollisuus ylittää lakien minimivaatimukset esimerkiksi siten, että sen toiminta on läpinäkyvää ja avointa (Työ- ja elinkeinoministeriö taloudellinen sosiaalinen ja ekologinen vastuu 2010).

Yrityksen toiminnan edellytys on se, että yritystoiminta on kannattavaa. Vain tällä tavalla yritys voi tuottaa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle ja toimia vastuullisesti globaalisti ja paikallisesti. Yritysvastuun edellytys perustuu yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen suorituskykyyn, esimerkiksi kannattavuuteen, tehokkuuteen ja vahvaan kassavirtaan. Yritysvastuun toteuttamisen mahdollisuuksia ja toimintatapoja miettiessä määritellään samalla voitonjako osakkeenomistajille ja kannattavuustavoitteet. Tällöin pohdittavaksi tulee esimerkiksi se, minkälainen kannattavuus on kohtuullinen ja tavoiteltava sekä milloin ja kuinka paljon yrityksen omistajille maksetaan osinkoa (Harmaala & Jallinoja 2012).

Yrityksen johto yrittää täyttää ne tuotto-odotukset, jotka omistajat ovat asettaneet sijoituksilleen. Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen on takuuna sille, että palveluiden ja tuotteiden menekki kasvaa, jolloin se vaikuttaa positiivisesti myös kassavirtaan (Juutinen & Steiner 2010, 19-24).

Yritysvastuu pitää sisällään ajatuksen, että yrityksen täytyy olla toimintakykyinen pitkällä aikavälillä. Yrityksessä pitää tehdä päätöksiä koskien esimerkiksi sitä, pyritäänkö maksimaaliseen lyhyellä aikavälillä (seuraavalla kvartaalilla, kuluvana vuonna) vai investoidaanko sellaisiin hankkeisiin, jotka parantavat ympäristöä ja työntekijöiden hyvinvointia. Nämä investoinnit alkavat kenties tuottaa yritykselle tuloja vasta vuosien päästä. Mikäli yrityksessä tavoitellaan toimintaa, joka toteuttaa kestävästä kehitystä, pitää ajatella myös tulevien sukupolvien näkökulmasta (Harmaala & Jallinoja 2012).

Kun puhutaan vastuusta, taloudelliseen vastuuseen luetaan usein keino, jolla yritys luo ympäröivään yhteiskuntaan taloudellista hyvinvointia. Yrityksellä on mahdollisuus esimerkiksi ostojen, investointien, erilaisten yhteishankkeiden, kuten koulujen tai satamien

rakentamisen, avulla voi vaikuttaa suuresti paikallisten alueiden taloudellisiin edellytyksiin ja kilpailukykyyn. Yritysvastuullisesta näkökulmasta taloudellisesta vastuusta huolta pitävä yritys luo taloudellista hyvinvointia siihen ympäristöön, jossa yritys toimii (Harmaala & Jallinoja 2012).

Pitkälti yrityksiin taloudellinen vastuu pohjautuu lainsäädäntöön, joka on maakohtainen. Vähimmäistasona yritysvastuulle pidetään, että yritys noudattaa lakeja ja säädöksiä. Länsimaisten yritysten osalta tämä saattaa vaikuttaa triviaalilta, mutta kun yritys noudattaa huolellisesti lakeja, esimerkiksi verotus, työnantajamaksut ja valitsee minkä maan lainsäädäntöä globaalisti toimiva yritys noudattaa, tehdään yritysvastuuta koskevia päätöksiä. Taloudellisen vastuun kautta yrityksellä on mahdollisuus ottaa vapaaehtoisesti kannatettavakseen roolin, jonka sidosryhmät odottavat yrityksen ottavan toimintaympäristössään. Yrityksien painoarvo vaihtelee alueellisesti ja paikallisesti. Jos yritys on merkittävä työllistäjä ja yhteisöveron maksaja, sen vaikutus on suuri paikallisesti, vaikka maanlaajuisesti yhteiskunnalliset vaikutukset olisivat pienet (Harmaala & Jallinoja 2012). Osakeyhtiölain 5§ kirjoitetaan, että ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajalle, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin”

Taloudellisen vastuun toimintatapoja yritykset määrittelevät useammissa eri periaatteissa, joita ovat esimerkiksi hallintoperiaatteet (corporate governance), riskienhallinta, ostopolitiikka ja sijoitus suunnitelmat. Jotta yritysvastuuta voitaisiin kehittää ja arvioida, yrityksen täytyy toimia avoimesti ja läpinäkyvästi (Harmaala & Jallinoja 2012).

2.2.3 *Ekologinen vastuu*

Viimeisen 25 vuoden aikana ympäristövaatimukset ovat kehittyneet valtavasti ja nyt niitä sovelletaan horisontaalisesti kaikkien yhteisön politiikan Euroopan Yhteisön perustamis sopimuksen 6 artiklan mukaisesti. Yrityksien sosiaaliseen vastuuseen kuuluu edistykseksiä ja tiukkoja ympäristöperiaatteita. Kokemukset ovat osoittaneet, että niiden yritysten kilpailukyky kasvaa pitkällä ja keskipitkällä aikavälillä kansainvälisillä markkinoilla, jotka noudattavat näitä tiukkoja ympäristöstandardeja. Tämä johtuu siitä, että ympäristöstandardit edistävät innovaatioita sekä nykyaikaistavat tuotteita ja prosesseja ja lopulta johtavat puhtaampaan teknologiaan. Voidaan siis ajatella käänteisesti, että kansainvälisesti kilpailukykyisillä yrityksillä on parempi mahdollisuus investoida tehokkaampaan, uudempaan ja puhtaampaan teknologiaan (Euroopan komission tiedonanto, 2002).

Ympäristövastuullisuus tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ympäristönsä kannalta. Yrityksellä itsellään on välitön vastuu sen omista aiheuttamista ympäristövaikutuksistaan. Yritysten ympäristövastuullisuuteen lukeutuu esimerkiksi vesien, maaperän ja ilman suojeltu, pyrkimys vähentää kasvihuonepäästöjä, jätteiden määrän vähentäminen ja kemikaalien terveys sekä ympäristöriskien hallinta.

Nykyään ympäristösuojelu ei tarkoita vain päästöjen puhdistamista, vaan se pitää sisälleen tuotteen koko elinkaaren aikaisten ympäristövaikutusten vähentämisen ja hallitsemisen. Yritysten toimintojen ulkoistaminen on lisännyt yritysten välillisen ympäristövastuun tarkoitusta ulottamalla vastuun myös yrityksen yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutusten hallintaan. Ideaali tilanne olisi se, että yrityksessä otettaisiin ympäristökohdat huomioon jo tuotteen tai tuotantoprosessia suunniteltaessa ja kehittäessä ja koko tuotantoketjun toiminnassa eri yhteistyökumppaneiden kanssa (Harmaala & Jallinoja 2012).

Yritys, joka toimii vastuullisesti, tietää toimintansa ympäristövaikutukset, tuntee sitä koskevan lainsäädännön, noudattaa lainsäädäntöä, kehittää toimintaansa jatkuvasti ja tunnistaa mahdolliset muutostarpeet ja ottaa nämä tarpeet huomioon. Ilmaston- ja vesistön suojelu, jätteet ja niiden kierrätys, ekotehokkuuden lisääminen ja yrityksen energian käyttö ovat keskeisimpiä ympäristölainsäädännönalueita. Näiden lisäksi säädetään, muun muassa asioista, jotka liittyvät tuotesuunnitteluun, tuotteiden pakkauksiin ja tuotemerkintöihin. Joidenkin yritysten päämääränä on luoda ja kehittää tekniikoita ja ratkaisuja, joilla parannetaan asiakkaan tuotantoprosessin ympäristösuorituskykyä ja toiminnan ekotehokkuutta. Tärkeitä asioita ovat myös logistisen ketjun hallinta ja raaka-aineen jäljitettävyyden varmistaminen (Harmaala & Jallinoja 2012).

Yrityksen toiminnassa ympäristövastuu näkyy esimerkiksi tuotantoprosessien kehittämisen, kiinteistöjen hallinnan, toimistoympäristön kehittämisen ja tuote- ja palvelukehityksen kautta. Yhä useammin tuotteisiin liitetään palveluiden näkökulma sekä kierrätysliiketoimintaan liittyviä ratkaisuja (Työ- ja elinkeinoministeriö taloudellinen sosiaalinen ja ekologinen vastuu 2010).

Yritykset, jotka ovat ekologisesti vastuullisia ja muut työyhteisöt, jotka hyödyntävät luonnonvaroja ja raaka-aineita kestävimällä mahdollisella tavalla sekä vähentävät ympäristön saastuttamista ja ilmastonmuutosta kaikissa omissa toimissaan. Kansainvälisesti ja kansalliset säädökset ohjaavat ekologista vastuuta eteenpäin. Tämän lisäksi julkisella hallinnolla on mahdollisuus edistää yritysten vapaaehtoisia ympäristön kannalta kestäviä toimintatapoja (Työ- ja elinkeinoministeriö taloudellinen sosiaalinen ja ekologinen vastuu 2010).

Tuotanto- ja toimintatavat, jotka ovat ekologisia, vaikuttavat positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn ja parantavat yrityksen kustannustehokkuutta pitkällä aikavälillä sekä ovat yhteiskuntataloudellisesti kestäviä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tuotantotavat, jotka ovat ympäristövastuullisia, niistä voi syntyä myös uusia ekologisia innovaatioita (Työ- ja elinkeinoministeriö taloudellinen sosiaalinen ja ekologinen vastuu 2010).

Nykyään ympäristöosaaminen liitetään yrityksen imagon tukeen ja sitä käytetään sen tukena enemmän kuin koskaan aiemmin. Yrityksien viestinnässä korostetaan vastuuta ympäristön hyvinvoinnista. Tähän on vaikuttanut se, että yrityksillä on halu parantaa omaa yrityskuvaa ja toisaalta kansainvälinen ja kansallinen ympäristölainsäädäntö ja määräykset ovat myös tiukentuneet. Kuitenkaan määräykset ja lait eivät yksinään ole

osoittautuneet riittävän vahvoiksi keinoiksi ohjata yrityksen toimintaa. Lakien ja määräyksien rinnalle onkin noussut erilaiset taloudelliset ohjauskeinot, joiden tarkoituksena on enemmänkin kannustaa yrityksiä kuin asettaa niille rajoituksia (Könnölä & Rinne 2001, 69).

2.3 Yritysvastuun merkitys kilpailukyvyllä

Usein yritysvastuuseen panostamista on perusteltu siten, että sen kautta yrityksellä on mahdollisuus parantaa kilpailukykyään. Kun yrityksen palvelut ja tuotteet vastaavat juuri kuluttajien ja asiakkaiden tarpeisiin, yrityksellä on parempi mahdollisuus pitämään asiakkaistaan ja markkinoistaan kiinni. Parhaassa tapauksessa yritys saavuttaa uusia markkinoita. Tämän edellytyksenä on kuitenkin se, että yritys ymmärtää ennakoivasti asiakkaiden tarpeiden ja asenteiden muutokset. Toimintatapojen ymmärrys yritysvastuussa auttaa yritystä tässä asiassa (Juutinen & Steiner 2010, 40–41).

Yrityksen johtajat kohtaavat jatkuvasti useista eri sidosryhmistä painetta, että yrityksen pitäisi lisätä resursseja yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Tämä yritykseen kohdistuva paine tulee asiakkailta, työntekijöiltä, eri yhteisöiltä, valtiolta ja joiltakin osakkeenomistajilta, erityisesti institutionaalisilta omistajilta (McWilliams & Siegel 2000).

Tuottoja maksimoivaan yhteiskuntavastuu-hypoteesiin perustuen monet yhteiskuntavastuun tutkijat ovat keskittyneet kapeaan liiketoimintaorientoituneeseen tutkimuskysymykseen: Miten yritys, joka on vastuullinen, pärjää taloudellisesti ja tuloksellisesti verrattuna sellaiseen yritykseen, joka ei toimi yhtä vastuullisesti. Taloudellinen suorituskyky (Financial Performance) usein määritellään tutkimuksissa joko pitkällä tai lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi oman pääoman tuottona, sijoitetun pääoman tuottona tai liikevoittona. Tutkimuksissa usein käytetään yritystä tutkimuskohteena, koska siitä on mahdollista saada suurempi määrä taloudellista tietoa, esimerkiksi tilinpäätös ja kirjanpitoliedot tai yrityksen osakkeen arvon kehitys (Paul & Siegel 2006).

Liiketaloustutkijan näkökulma oikeuttaa juurikin tarkkoihin tuloksellisiin ja taloudellisiin mittareihin. Kansantaloudellisesti näkökulmasta tämä on kuitenkin harmillista. Tärkeämpi ongelma tässä kontekstissa on taloudellisen suorituskyvyn suhde vastuullisiin liiketoiminnallisiin tekoihin (Paul & Siegel 2006).

Yrityksen yhteiskuntavastuun suhde taloudelliseen menestykseen on ollut keskustelun kohteena jo 1960-luvulta saakka. Tutkijat eivät ole saavuttaneet yksimielisyyttä näiden tekijöiden välille. Itse asiassa viimeisimmät empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että yrityksen yhteiskuntavastuulla ei ole suoraa positiivista tai negatiivista vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen (Cochran & Wood 1986).

Kuluttajat ovat alkaneet suosimaan vähemmän polttoainetta kuluttavia autoja, joiden hiilidioksidipäästöt ovat pieniä, koska kuluttajia on alkanut huolettaa ilmastonmuutos. Samalla vähemmän polttoainetta kuluttavat autot ovat asiakkaille edullisempia, koska polttoaineen kulutus on pienempi. Monet eri yritysvaluun piiriin kuuluvat asiat näkyvät selvänä kustannushyötyinä. Tämänkaltaisia hyödyt näkyvät suoraan yrityksen kassavirrassa, kun sähkö- ja lämpöenergian käyttöä on tehostettu (Juutinen & Steiner 2010, 40–41).

Sellainen yritys, joka toteuttaa yritysvaluuta, panosta todennäköisesti myös vastuulliseen henkilöstöpolitiikkaan ja työntekijöiden kehittämiseen. Tämänkaltaisen vastuullisuus on mahdollisesti ratkaiseva tekijä työntekijälle, kun hän tekee päätöstään työnantajasta. Tämän lisäksi yritysvaluun arvot saattavat olla samanlaisia monen työntekijän arvomaailman kanssa, joka lisää kiinnostusta kyseistä yritystä kohtaan (Juutinen & Steiner 2010, 40–41).

Yrityksen vaikutukset yhteiskuntaan myös vaihtuvat ajan kuluessa, sosiaaliset standardit kehittyvät ja tie edistyy. Esimerkiksi asbesti, joka nykyään tiedetään todella vaaralliseksi aineeksi, ymmärrettiin 1900-luvun alussa turvalliseksi materiaaliksi. Todisteita asbestin riskeistä kerättiin yli 50 vuotta ennen kuin yhtään yritystä pidettiin vastuullisena asbestin aiheuttamista harmeista. Monet yritykset eivät osanneet odottaa tämänkaltaista seuraamusta ja joutuivat tekemään konkurssin tästä syystä. Enää yritykset eivät voi seurata vain suoria vaikutuksia nykypäivänä, vaan yritysten täytyy ajatella myös tulevaisuuteen. Jos yritykset eivät seuraa ja tutki miten heidän toimintansa vaikuttaa tulevaisuuteen, yritykset altistavat oman tulevaisuutensa suurelle riskille (Porter & Kramer 2006).

Yrityksen yhteiskuntavastuulla voi olla erittäin suuri vaikutus johdon ja työntekijöiden motivaatioon. Työntekijät haluavat olla ylpeitä omasta työpaikastaan kaikin tavoin. Yritys voi antaa tälle mahdollisuuden olemalla vastuullinen ja raporttoimalla siitä (Juutinen & Steiner 2010, 40–41).

Esimerkiksi Nike 1990-luvun alussa kohtasi erittäin suuren kuluttajaboikotin, kun New York Times ja muut mediat julkaisivat uutisen siitä, että Niken tehtailla Indonesiassa työvoimaa kohdellaan kaltoin. Shell Oilin päätös upottaa Brent Spar Pohjanmerelle johti suuriin Greenpeace protesteihin ja kansainvälisiin uutisotsikoihin. Lääkeyritykset huomasivat, että niiden tulisi tehdä lääkettä, jotta Afrikassa riehuva AIDS pandemia saataisiin kuriin, vaikka tämänkaltaisen tuote ei ollut lähelläkään niiden tuotantoa tai markkinoita. Nykyään pikaruokaa ja valmisruokia pidetään syyllisenä ylipainoon ja huonoihin ravintoarvoihin. Aktivistiorganisaatiot ovat tulleet entistä enemmän aggressiivisemmiksi ja he ovat tulleet tehokkaammiksi siinä määrin, että he osaavat luoda julkista painetta yrityksiä kohtaan. Yritykset ovat huomanneet tämänkaltaiset riskit ja yritykset ovat entistä enemmän tietoisia, mitä tällaisissa tilanteissa tulee tehdä. Useimmissa tilanteissa yritysten toimet eivät ole olleet strategisia eivätkä liiketoiminnallisia, vaan kosmeettisia

tekoja esimerkiksi kampanjoita ja suhdetoimintaa, jotka ovat kaunisteltuja yritys vastuuraportteja, joissa kerrotaan mitä hyvää yritys on tehnyt yhteiskunnan ja ympäristön hyväksi. 20 suurimmasta monikansallisesta yrityksestä 64 % julkaisi yritys vastuuraportteja vuonna 2005 yrityksen vuosikertomuksen yhteydessä tai erillisenä kestävä kehityksen raporttina (Porter & Kramer 2006).

Eri toimialoilla, yhteiskunnalliset ongelmat saattavat vaikuttaa eri tavoilla eri yrityksiin, jotka ovat asemoituneet eri tavalla markkinoilla. Esimerkiksi autonvalmistus alalla Volvo on keskittynyt tekemään äärimmäiset turvallisia autoja ja tämä on heidän kilpailuetunsa. Toisaalta Toyotan kilpailuetuna toimivat heidän ympäristöystävällisyytensä ja hybriditeknologia. Jotkut ongelmat ovat tietyille yrityksille erityisen tärkeitä ja siitä saatavaa syntyy yritykselle kilpailuetu, joka toimii yrityksen strategiana ja on samalla yhteiskuntavastuullinen toimi (Porter & Kramer 2006).

Sosiaalinen ongelma voi olla huomattava monille eri yrityksille eri toimialoille ja siihen voidaan puuttua todella tehokkaasti yhteistyön merkeissä. Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) pitää sisällään 19 suurta öljy- kaas- ja kaivos yritystä, jotka ovat päättäneet yhdessä nujertaa korruption ja muut väärinkäytökset kehitysmaissa, joissa he toimivat. Korruptio ja väärinkäytökset heikentävät, eivät hyödytä yhteiskuntaa. EITI:n kuuluvat yritykset ovat yhdessä päättäneet, että he eivät tee yhteistyötä sellaisten yritysten kanssa, jotka eivät suostu paljastamaan maksujaan näissä kehitysmaissa (Porter & Kramer 2006).

Yrityksen täytyy luokitella ja laittaa yhteiskuntavastuulliset ongelmat järjestykseen, jotta yritys voi luoda tarkan yhteiskuntavastuullisen strategian. Yrityksen yhteiskuntavastuun ohjelman avulla voidaan täyttää yhteisön odottamia vaatimuksia ja paremmin ja samalla voidaan luoda sosiaalista ja taloudellista hyötyä yhtä aikaa. Yhteiskuntavastuullisuuden kautta on mahdollista lieventää mahdollisia ongelmia ja sen avulla on mahdollista vahvistaa yrityksen strategiaa, kun ymmärretään yhteiskunnan tilaa paremmin. Kun yhteiskuntavastuu on osa yrityksen strategiaa, sen kautta on mahdollista saada aikaan enemmän yhteiskunnallisia vaikutuksia ja samalla saada paras mahdollinen liiketoimintahyöty (Porter & Kramer 2006).

Kun yhteiskuntavastuu on osa yrityksen strategiaa, sen kautta voidaan valita haluttu uniikki asema markkinoilla. Tällöin yritys tekee asiat toisin kuin sen kilpailijat. Samalla on mahdollista saada pienennettyä kuluja ja asiakkaita on mahdollista palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Strateginen yhteiskuntavastuu on enemmän kuin hyvä yritys kansalainen ja sen kautta on mahdollista lieventää mahdollisia arvoketjuun alentavia tekijöitä (Porter & Kramer 2006).

Kun arvoketjuun lisätään yhteiskuntavastuullinen näkökulma, on mahdollista luoda taloudellista ja sosiaalista hyötyä samalla aikaa. Monet mahdollisuudet olla edelläkävijä toimitissa hyödyttää sekä yhteiskuntaa että yrityksen omaa kilpailukykyä ja sen kautta on mahdollista luoda lisäarvoa yrityksen tuotteille. Esimerkiksi Toyota on ottanut huomioon

autojen päästöt ja niiden vaikutukset ympäristöön. Toyota on luonut täysin uuden autotyypin, hybridauton, joka luo samalla yritykselle kilpailuetua ja on samalla ympäristölle hyväksi (Porter & Kramer 2006).

Strateginen yhteiskuntavastuu luo myös arvoa ja hyvää useammalle osapuolelle. Se vahvistaa samalla yrityksen kilpailukykyä. Yrityksen menestys luo arvoa sitä ympäröivälle yhteisölle työn ja tulojen kautta (Porter & Kramer 2006).

Vain sellaiset yritykset, jotka ovat kilpailukykyisiä ja tuottavat voittoa, voivat sitoutua pidemmällä aikavälillä kestäväan kehitykseen luomalla työpaikkoja ja vaurautta, ilman että se laiminlyö yhteiskunnan ekologisia ja sosiaalisia tarpeita. Pelkästään sellaiset yritykset, jotka ovat kannattavia edistävät kestävä kehitystä ja sellaisilla yrityksillä on paremmat mahdollisuudet kehittää ja ottaa käyttöön yhteiskuntavastuullisia käytäntöjä. Yrityspolitiikan tärkein tehtävä on auttaa luomaan sellainen ilmapiiri yritykseen, joka tukee Lissabonin tavoitetta kehittyä maailman kilpailukyvykkäimmäksi ja dynaamisimmaksi tietoon perustuvaksi taloudeksi, joka samalla tukee yrittäjyyttä ja kestävä talouskasvua. Tavoitteena on luoda kestävä kehitystä koskeva lähestymistapa, joka on tasapainoinen ja siinä maksimoidaan sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten näkökulmien synergia-vaikutukset. Toinen keskeinen tehtävä on tukea kaikkia yrityksiä, kun ne pyrkivät vahvistamaan kilpailukykyään ja kohtaamaan haasteet, jotka liittyvät osaamisyhteiskuntaan siirtymiseen. Keskeisellä sijalla yrityspolitiikassa ovat pk-yritykset ja vastuullinen yrittäjyys, joita käsitteleviä hankkeita toteutetaan jäsenvaltioiden kanssa yhteistyössä. Ideana on kartoittaa politiikan laatimisen ja tuen antamista koskevia hyviä toimintatapoja. Muissa ensisijaisissa toimissa keskittyminen kohdistuu tutkimuksiin, jotka käsittelevät sosiaalisen vastuun ja kestävä kehityksen vaikutuksia yrityksen suorituskyvyn, alakohdaisiin näkökohtiin, innovaatioihin, sosiaaliseen vastuuseen ja aineettomine hyödykkeiden hallitsemiseen (Euroopan Komission tiedonanto 2002).

Yritykset usein ryhtyvät ”voittoja maksimoivaan” yhteiskuntavastuuseen, odotettujen hyötyjen perusteella. Esimerkkejä tällaisista ”voittoja maksimoivasta” yhteiskuntavastuusta on, että yritys nostaa tuotteen hintaa, koska sen maine on parantunut vastuullisen myötä tai että yrityksillä on parempi mahdollisuus saada ja ylläpitää parhaat mahdolliset työntekijät. Vastuulliset toimet, joihin yritys ryhtyy, niistä koituvien hyötyjen täytyy kompensoida ja tuottaa yritykselle lisähyötyä. Näin yritys tulevaisuudessakin tulee sijoittamaan rahaa vastuullisiin liiketoimiin ja aktiviteetteihin. Jatkuvasta ulkopuolelta paineesta ja vastuullisten toimien suuresta näkyvyydestä, yritykset ovat panostaneet ja investoineet jatkuvasti enemmän vastuullisiin liiketoimiin kaikissa OECD-maissa (Paul & Siegel 2006).

Viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana, yrityksiin on tullut kovaa painetta, jotta he aloittaisivat vastuullisia liiketoimia ja olisivat sosiaalisesti vastuullisia yrityksiä. Monet yritysjohtajat ovatkin vastanneet näihin pyyntöihin ja paineisiin, mutta osa johtajista ei paineesta huolimatta ole aloittanut vastuullisia toimia. Ne, jotka vastustavat tällaisia

toimia, usein vetoavat siihen, että yrityksen täytyy valita, toimiiko se vastuullisesti vai onko yritys tuottava. Johtamisen tutkijat ovat yrittäneet vastata näihin vastauksiin demonstroimalla vastuullisen liiketoiminnan vaikutusta yrityksen tuottavuuteen. Kuitenkin tulokset näissä tutkimuksissa on ollut, että ei ole löytynyt vahvaa näyttöä siitä, että onko vastuullisella liiketoiminnalla positiivista tai negatiivista vaikutusta yrityksen tuottavuuteen (McWilliams & Siegel 2000).

2.4 Vastuullisuutta koskevat rajat liiketoiminnassa

Yrityksen ydinliiketoimintaan täytyy sisältyä sen vastuullisen liiketoiminnan piirteet. Vastuullisen liiketoiminnan varsinaisia hyötyjä ei saavuteta pelkillä kosmeettisilla parannuksilla, joilla voidaan altistaa yritys uusille riskeille. Maine on vaikea luoda, mutta helppo pilata. Vastuullisen yrityksen maine voidaan saavuttaa, mikäli yrityksen toiminta on yhdenmukaista. Vastuut täytyy ottaa huomioon monipuolisesti, erityisesti yrityksen ydinliiketoiminnassa. Vastuullinen liiketoiminta perustuu siihen, että yritys pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintaansa. Se, että yritys toimii kyseenalaisella toimialalla tai yrityksen liiketoiminta on kyseenalaista, ei ole este sille, että liiketoimintaa ei voisi kehittää. Kuitenkaan se, että yritys jatkuvasti parantaa liiketoimintaansa ei merkitse sitä, että yrityksen toiminta olisi vastuullista, esimerkiksi rikollista toimintaa on vaikea nähdä vastuullisena (Könnölä & Rinne 2001, 67–68).

Yleisesti ottaen liiketoiminta ja yhteiskunta tarvitsevat toisiaan, vaikkakin tämä kuulostaa kliseeltä, mutta se on tosiasia. Se vetää yritykset pois sotkuista, jonka he ovat itse omalla vastuullisella liiketoiminnalla aiheuttaneet. Jotta yritys voi menestyä se tarvitsee terveen ja menestyvän yhteiskunnan. Koulutus, terveydenhuolto ja tasa-arvoiset mahdollisuudet ovat pääasiallinen tekijä hyvälle työvoimalle. Turvalliset tuotteet ja hyvät työskentelyolosuhteet eivät ole vain sitä varten, että niillä tavoitellaan asiakkaita vaan niillä parannetaan yrityksen turvallisuutta ja vähennetään onnettomuuksia. Kun yritys käyttää tehokkaasti tilansa, energian ja muut luonnolliset resurssit, tulee liiketoiminnasta entistä enemmän tehokkaampaa. Hyvä hallitus, hyvä lainsäädäntö ja omistusoikeus ovat erittäin tärkeitä asioita tehokkuudelle ja innovaatioille. Se, että on vahva lainsäädäntö, suojelee sekä kuluttajia että yrityksiä heidän hyväksikäyttämislä. Ennen kaikkea terve yhteiskunta luo entistä enemmän kysyntää liiketoiminnoille samaan aikaan kun ihmisten tarpeita täytetään nämä odotukset kasvavat. Jokainen liiketoiminta, joka pyrkii toimimaan yhteiskunnan kustannuksella, on tilapäistä eikä voi toimia pitkällä aikavälillä. Samaa aikaan terve ja hyvinvoiva yhteiskunta tarvitsee menestyviä yrityksiä. Mikään yhteiskunnallinen toimintatapa ei voi vastata liiketoimintasektoriin, kun luodaan työpaikkoja, varakkuutta ja innovaatioita, jolla parannetaan elämisen standardeja ja yhteiskunnan olosuhteita (Porter & Kramer 2006).

2.5 Kritiikkiä

Monissa kehittyvissä maissa ei ymmärretä sitä, että pitäisikö yritysten ylittää lakien asettamat vaatimukset ja toimia vastuullisesti. Muutamissa maissa kuten esimerkiksi Intiassa ja Pakistanissa se on enemmänkin sääntö kuin poikkeus, että yritykset eivät mukaudu paikallisiin olemassa lakeihin liittyen korruptioon, verojen maksuun, ihmisoikeudellisiin oikeuksiin, asiakaspalveluun, ympäristön suojeluun ja niin edelleen. Se on siis haaste, että esimerkiksi Intiassa, saadaan yritykset täyttämään nämä tavoitteet (Prieto- Carrón ym. 2006).

Yritysvastuun määritelmän mukaan liiketoiminnasta irralliset kertaluonteiset projektit ja hyväntekeväisyystapahtumat eivät ole yritysvastuuta. Kuitenkin yritys voi tehdä ekologisesti tai sosiaalisesti hyviä tekoja tai lahjoittaa rahaa hyviin tarkoituksiin. Tämä ei ole riittävää, mikäli yrityksen tuotteet, palvelut tai yrityksen jokapäiväinen toiminta aiheuttavat jatkuvasti haittaa yhteiskunnalle tai sidosryhmille (Juutinen & Steiner 2010, 19-24).

Monet akateemikot ovat korostaneet tarvetta toisenlaiselle kriittiselle tutkimusohjelmalle väittäen, että yritysten vastuullisten liiketoimien mahdollisuudet ja rajoitteet kehittyvissä maissa pitää arvioida uudelleen, koska yrityksen vastuullisten liiketoimien ei pitäisi hyödyttää vain yrityksiä taloudellisesti vaan siitä pitäisi syntyä hyötyä myös työntekijöille ja yhteiskunnalle (Prieto- Carrón ym. 2006).

Ulkomaisten suorien investointien kasvu kehittyneisiin maihin on vaikuttanut julkisen sektorin kehitykseen ja keskusteluun vastuullisesta liiketoiminnasta. Monet avustusjärjestöt ovat olleet keskeisessä roolissa, kun on keskusteltu liiketoiminnan ja köyhyyden suhteesta. Aiemmin keskustelu keskittyi siihen, kuinka liiketoiminnat aiheuttavat köyhyyttä, esimerkiksi maaomistuskanteiden, saasteiden, väkivallan ja korruption myötä. Nykyään keskustellaan enemmän siitä, että liiketoiminta on osa sitä keinoa, jolla köyhyys poistetaan vapaiden markkinoiden, pienten ja keskisuurten yritysten kasvulla maailmanlaajuisessa toimintaketjussa (Prieto- Carrón ym. 2006).

Monia argumentteja on tehty liittyen potentiaaliin hyötyihin, joita koituu yrityksille, työntekijöille ja yhteisön jäsenille, jotka sitoutuvat vastuullisen liiketoiminnan aloitteisiin. Mutta on kuitenkin selkeä tarve sille, että luodaan enemmän vertailukelpoisia todisteita siitä mitä näillä vastuullisen liiketoiminnan toimilla on yhteiskuntaan ja ympäristöön. On olemassa paljon laadullisia tutkimuksia, kuinka vastuullisen liiketoiminta vaikuttaa esimerkiksi lapsityövoiman vähentämiseen, työoikeuden parantamiseen ja kuinka näillä vähennetään ympäristöön kohdistuvia saasteita. Kuitenkaan harvemmin tulee vastaan sellaisia case-tutkimuksia, jossa tutkitaan kuinka kansainvälisissä yrityksissä yhteiskuntavastuu vaikuttaa työntekijöihin ja yhteisöihin useissa eri maissa. Metodologien vaje aiheuttaa sen, että ei voida vertailla yrityksiä määrällisellä tavalla eli sitä, kuinka yrityk-

sen yhteiskuntavastuu vaikuttaa tietyllä toimialalla. Ilman vajetta olisi mahdollisuus vertailla esimerkiksi Shelliä, BP:tä ja muita öljyalan yrityksiä sen suhteen, kuinka ne pärjäävät eri maissa (Prieto- Carrón ym. 2006).

Mitä sillä tarkoitetaan, kun yrityksen johtajilla on ”yhteiskunnallinen vastuu” liike-miehinä? Sen täytyy tarkoittaa, että johtajan täytyy toimia sillä tavalla, joka ei ole hänen työntekijöidensä intressi. Esimerkiksi yrityksen johtajan täytyy välttää nostamasta tuotteen tai palvelun hintaa, jotta yritys antaisi oman panoksensa siihen, että inflaatio ei nouse ja olisi näin yhteiskuntavastuullinen yritys. Vaikka tuotteen tai palvelun hinnan nostaminen olisi yrityksen parhaimmista intresseistä. Johtaja voi tehdä päätöksiä, että rahaa käytetään saasteiden määrän vähentämiseen, vaikka yritykselle olisi parasta taloudellisesti se, että päästöjä tulee sen verran mitä laki sallii. Myöskään se ei ole yrityksen etuna, että se työllistäisi sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet pitkään työttöminä sen sijaan, että palkkaisi parhaan mahdollisen työntekijän. Tällöin yrityksen yhteiskunnallinen vastuu olisi köyhyyden vähentäminen. Jokaisessa esimerkissä yrityksen johtaja kuluttaisi toisten rahoja yhteiskunnan parantamiseen. Siinä määrin kuin johtaja toteuttaa yhteiskuntavastuuta, hän vähentää osakkeenomistajille tulevia rahoja ja samalla käyttää heidän rahojaan. Jos hän yrityksen johtaja nostaisi tuotteiden hintaa, hän kuluttaisi enemmän asiakkaiden rahoja ja toisi osakkeenomistajille rahaa (Friedman 1970).

Harvoin julkaisut tuottavat johdonmukaisen viitekehysten vastuulliselle liiketoiminnalle, saati strategista viitekehystä. Sen sijaan julkaisussa kerätään yhteen anekdootteja, ei-koordinoiduista toimista ja kerrotaan mitä ne sisältävät. Päästöjen vähentäminen, jätteen vähentäminen ja hiilidioksidipäästöjen vähentäminen saatetaan dokumentoida tietyille yksiköille tai alueille, mutta ei mitään yhtenäistä koko yritykselle (Porter & Kramer 2006).

Seuraavat huomiot luovat haasteita yritysten yhteiskuntavastuuta koskevien käytäntöjen tiedostamiselle, hyväksymiselle ja leviämislle

- Yrityksen toimintakyvyn ja yrityksen yhteiskuntavastuun väliseen suhteeseen liittyvä puutteellinen tieto (liiketaloudellisuus)
- Eri tahojen välillä oleva yksimielisyyden puute asianmukaisesta käsitteestä, jossa huomioidaan yhteiskuntavastuun maailmanlaajuinen ulottuvuus ja erityisesti eroavaisuudet eri maiden poliittisissa puitteissa
- Yritysten yhteiskuntavastuuta koskevan koulutuksen riittämättömyys erityisesti johtamistaidon ja kaupallisissa oppilaitoksissa
- Pk-yrityksissä oleva resurssien ja tietoisuuden puute
- Yleisesti hyväksytyjen välineiden olemattomuus yritysten yhteiskuntavastuuta koskevan politiikan laatimiseksi, hallinnoimiseksi ja siitä tiedottamiseksi ja siitä aiheutuva selkeyden puute.
- Yritysten vastuuseen liittyvän toiminnan puutteellinen tunnustaminen ja vahvistaminen investoijien ja kuluttajien yhteydessä

- Yritykseltä puuttuu johdonmukaisuus julkisessa politiikassa

Se on selkeästi yrityksen oma päätös, kuinka yhteiskuntavastuun periaatteita sovelletaan. Päätös muodostuu ja muuttuu yrityksen ja sen eri sidosryhmien vuorovaikutuksen myötä. On osoitettu, että yritysten yhteiskuntavastuulla luodaan yhteiskuntaan lisäarvoa edistämällä esimerkiksi kestäväää kehitystä, täytyy viranomaisillakin olla omia tehtäviä, joilla edistetään yhteiskunnallisesti ja ekologisesti vastuullisia käytäntöjä yrityksissä. Riittämättömästä maailmanlaajuisesta ja kansallisesta hallintotavasta johtuu se, että on tarve edistää yritysten sosiaalista vastuusta julkisessa politiikassa. Maailmanlaajuinen yhteisö, joka tähtää kestäväään kehitykseen, korosti, että globalisaatio voi aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia, mikäli globalisaatiota ei pystytä hallitsemaan. Julkisella politiikalla, jolla pyritään vaikuttamaan yritysten yhteiskuntavastuuseen, voi mahdollisesti muokata globalisaatiota positiivisesti, kun edistetään yritysten toimintatapoja, joiden tarkoituksena on täydentää kestäväää kehitystä koskevien viranomaisten toimia (Glavas & Kelley 2014).

Yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvän yhteisön toimien täytyy pohjautua kansainvälisissä sopimuksissa annettuihin peruseriaatteisiin ja niitä pitäisi kehittää toissijaisuuseriaatetta noudattaen. Sille on ainakin kaksi perustetta, miksi yhteisön toimet olisivat tarpeellisia ja hyödyllisiä yhteisövastuun alalla. Yhteiskuntavastuu on mahdollisesti hyödyllinen väline yrityksen sosiaalisen vastuun alalla. Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen liittyy monta erilaista välinettä esimerkiksi hallintonormit, sertifiointi- ja merkintäjärjestelmät ja raportointi, joita on vaikea verrata. Vertaamisen vaikeus aiheuttaa mahdollisesti hämmennystä yritysten, investojien, kuluttajien ja muiden sidosryhmien parissa, joka voi puolestaan vaikuttaa vääristymiin markkinoilla. Tästä syystä yhteisön toimien täytyisi yhdenmukaistaa käytettyjä välineitä, jotta mahdollistettaisiin sisämarkkinoiden virheetön toiminta ja säilytetään tasapuoliset toimintaedellytykset (Glavas & Kelley 2014).

Yritysten yhteiskuntavastuuta koskevat toimet, käytännöt ja välineet olisivat tehokkaampia, jos kaikilla asiaan liittyvillä tahoilla olisi yhteinen pyrkimys. Näiden pyrkimysten tulisi olla selkeitä ja niiden tulisi perustua todennettavissa oleviin ja täsmällisiin perusteisiin sekä niillä tulisi olla vertailuarvoja. Julkisen politiikan kehittämisen vaikutus oli se, että tätä kautta kehittyisi toimintapuitteet, käytäntöjen selkeys ja tämän avulla myös uskottavuus yhteiskuntavastuuseen lisääntyisi (Euroopan Komission tiedonanto 2002).

Vaikkakaan tutkijat eivät ole empiirisesti tutkineet yrityksen yhteiskuntavastuun ja merkittävyyden välistä suhdetta. Kuitenkin monet tutkijat ovat kirjoittaneet case-tutkimuksia ja tarinoita yrityksistä siitä, kuinka työntekijät löytävät syvemmän tarkoituksen työnteolle, kun huomaavat tekevänsä töitä yrityksille, jotka ovat yhteiskuntavastuullisia (Glavas & Kelley 2014).

Kim ja Scullion (2013) vahvistavat, että yritykset harvemmin ovat yhteiskuntavastuullisia sen takia, että niillä parannettaisiin työntekijöiden motivaatiota ja tehokkuutta. He kirjoittavat, että on kyse enemmänkin toimitusjohtajan henkilökohtaisesta filosofiasta ja

ulkoisista tekijöistä kuten kansalaisjärjestöjen ja hallituksen paineesta, julkisesta näkyvyydestä ja verohyödyistä, jotka vaikuttavat yrityksen yhteiskuntavastuuseen.

Aupperle, Carroll ja Hatfield (1985) tutkivat onko yrityksen yhteiskuntavastuulla ja yrityksen tuottavuudella suhdetta. Monet aiemmat tutkimukset olivat päätyneet lopputulokseen, että tuottavuudella ja yrityksen yhteiskuntavastuulla on toisiinsa riippuvainen suhde, mutta suurin osa kyseisistä tutkimuksista oli enimmäkseen metodologisia. Aupperlen ym. (1985) päättelivät, että ei ole mahdollista saada selville onko yrityksen yhteiskuntavastuulla ja yrityksen tuottavuudella positiivista tai negatiivista vaikutusta. Heidän tutkimuksensa ei tuottanut tarpeeksi vahvaa suhdetta yrityksen tuottavuuden ja yhteiskuntavastuun välille, mutta olivat sitä mieltä, että siitä ei ole huomattavaa haittaa tai hyötyä, jos yritys päättää olla vastuullinen. Lisäksi he huomasivat, että silläkään ei ole suurta merkitystä tuottavuuteen, jos yrityksellä on yhteiskuntavastuukomitea hallituksessa. Tutkijoiden mielestä oli liian vähän todisteita tukemaan väitettä, että yhteiskuntavastuulliset yritykset olisivat tuottavampia kuin muut yritykset.

Tapanainen (2010) kirjoittaa, että yritysten vapaaehtoisesti kantaman yhteiskuntavastuun laatua ja määrää ei yritystä lukuun ottamatta valvo kukaan. Yhteiskuntavastuusta on annettu useita kansainvälisiä suosituksia.

Mitä kauempana ollaan suuryritysten kotimaasta ja pääkonttoreista, sitä hämärämpiä ovat sosiaalisen vastuun rajat. Vastuunkantamista edellyttää erityisesti ne työtehtävät, jossa hyväksikäytön riski on suurin ja juuri nämä työtehtävät ulkoistetaan usein kehitysmaihin. Silloin kun suomalainen yritys siirtää toimintansa Kiinaan, ei yrityksen tarvitse enää huolehtia ylityörajoista ja laillisista lakoista (Tapanainen 2010).

Tapanaisen (2010) mukaan yritysten on vain tärkeää näyttää hyvältä. Yhteiskuntavastuun raportoinnista on jo muodostunut kilpailutekijä. Raportointi on iso osa suuryritysten markkinointia ja julkisuuskuvan luomista.

3 VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU

Yritysten vastuustrategioita on arvioitu ja rakennettu monin erilaisin tavoin. Mikäli halutaan painottaa sitä, että vastuustrategiat kuuluvat yrityksen normaaliin strategiaan, täytyy näiden arvioinnissa ja rakentamisessa käyttää hyödyksi yleisiä strategisen johtamisen malleja. Kun yritykselle lähdetään suunnittelemaan strategiaa, se lähtee visiosta, jonka pohjalta tehdään bisnesstrategioita. Tätä varten täytyy hankkia tietoa yrityksen liiketoimintaympäristöstä ja yrityksen suhteista liiketoimintaympäristöön. Yrityksen vastuullisen liiketoiminnan suunnittelussa on mahdollista noudattaa samoja periaatteita (Ketola 2005, 123–124).

Yrityksen olisi hyvä tehdä sosiaalisten, taloudellisten ja ekologisten vastuiden SWOT-analyysi. Tällöin eri organisaatiotasoissa, konsernin yksiköissä, osastoissa ja yksilötasolta löydetään kaikki vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kaikkien yrityksen vastuiden osalta (Ketola 2005, 123–124).

Analyyseissä olisi hyvä huomioida sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten vastuiden mahdolliset yhteiskuntavaikutukset. Kuitenkin usein vaikutukset ovat samansuuntaisia, mutta joissakin tapauksissa ne voivat olla ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi yrityksen taloudellinen vakaus antaa hyvän mahdollisuuden kantaa kaikkia kolmea vastuuta. Nyky-yhteiskunnassa yrityksellä on mahdollisuus saada taloudellista etua sen ekologisesti ja sosiaalisesti vastuuttomille tuotteille ja toimintatavoille (Ketola 2005, 123–124).

Viime vuosina kuluttajat, työntekijät, toimittajat, yhteisön jäsenet, hallitukset ja osa osakkeenomistajista on rohkaissut yrityksiä tekemään ylimääräisiä investointeja yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Osa yrityksistä onkin vastannut näihin pyyntöihin ja lisännyt resursseja parantaakseen yrityksen yhteiskuntavastuuta. Toisten yritysten johtajat ovat taas sanoneet, että lisäinvestoinneista vastuullisuuteen ei ole enempää hyötyä sekä nämä investoinnit ovat ristiriidassa heidän tavoitteen kanssa maksimoida yrityksen tuloja (McWilliams & Siegel 2000).

Vaikkakin yrityksen yhteiskuntavastuun toiminnan luonteissa olisi ristiriitaisuuksia, silti yhteiskuntavastuuta on kehittänyt yritykset ja muut monikansalliset yritykset. Viime vuosina Länsi-Euroopassa ja Yhdysvalloissa suurin osa yrityksistä on jollain tavalla tekemisissä yhteiskuntavastuullinen yritys. Ernst & Youngin vuonna 2002 tekemässä tutkimuksessa oli osallisena 114 yritystä. 73 prosenttia näistä yrityksistä paljasti, että näissä yrityksissä kehitellään ja edistetään yhteiskuntavastuuta. Jos yrityksen yhteiskuntavastuun toimintatapa ei ole pelkästään kampanja tai imagon parantaminen, yritykset voivat tehdä näistä yhteiskuntavastuun toimista kilpailuedun. On myös äärimmäisen tärkeää, että pk-yritykset toimivat myös yhteiskuntavastuullisesti ja ottavat yhteiskuntavastuun periaatteet heidän omalle tasolleen. Yrityksien täytyy kertoa asiakkailleen, työntekijöilleen ja muille sidosryhmilleen mitä hyvää yritys on tehnyt, kun se on toiminut vastuullisesti. Vaikka moni päätös, jonka yrityksen johto tekee, on eettisesti oikein ja vaikka niitä

ei voida rahallisesti mitatakaan, ei näitä päätöksiä ole välttämättä sisällytetty yrityksen saavutettaviin tavoitteisiin. Tämä ongelma on erityisen suuri pk-yrityksissä, koska niillä on erityisen rajatut taloudelliset mahdollisuudet (Morariu & Pop 2011).

Pk-yritykset hyötyvät yhteiskuntavastuullisesta aktiivisuudesta, jos toteutetuista toimista kerrotaan oikealla tavalla julkiselle yleisölle. Pk-yrityksellä on henkilökohtainen suhde työntekijöiden, toimittajien ja asiakkaiden kanssa läheinen suhde siellä missä yritys toimii. Niiden toimilla on paikallinen vaikutus ja näiden yritysten julkinen imago on usein elintärkeä keino saada kilpailuetua (Morariu & Pop 2011).

Kuitenkaan kovinkaan moni pk-yritys ei ole raportoinut yhteiskuntavastuullisista toimista jäsennellyllä tavalla yhteisölle tai valtiolle. Tämänkaltaisella tiedolla usein motiivoidaan työntekijöitä. Tulevaisuudessa politiikka ja yhteiskunta mahdollisesti vaikuttaa siihen millaista tietoa täytyy yhteiskuntavastuuraaporteissa julkaista. Vastuullinen johtaminen voi parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua sekä innovaatiota, joka voi johtaa siihen, että hintojen nostamiseen ei kohdistu niin kovaa painetta. Kulujen pieneneminen on myös yksi keino, jolla kiinnitetään yrityksen mielenkiinto yhteiskuntavastuuseen. Ei pitäisi koskaan unohtaa sosiaalisia vaikutuksia, joilla vaikutettaisiin myös muihin yrityksiin ja yhteisöihin positiivisesti. Tällä tavoin voitaisiin osoittaa, että yrityksiin vaikuttavasta kansantaloudessa ei tulisi mitata vain työvoiman kehityksen myötä tai bruttokansantuotteen kautta, vaan myös sosiaalisten vaikutusten kautta (Morariu & Pop 2011).

Yksi mahdollinen lähestymiskeino, strateginen arviointi, näkee, että vastuullinen liiketoimi on strategisesti äärimmäisen merkittävä. Vastuullisuus ei ole pelkästään eettisesti tärkeä asia, vaan se on erityisesti yrityksen taloudellisen pitkän aikavälin kannattavuuden kannalta erittäin tärkeä asia. Lähestymiskeino pohjautuu kestävän kehityksen ajatusmaailman sekä vastaaminen niihin haasteisiin, jotka kestävä kehitys tuo mukanaan (Könnölä & Rinne 2001, 99).

Muutama yritys, kuten Ben & Jerry's ja Newman's Own ovat erottautuneet muista yrityksestä, koska he ovat sitoutuneet yhteiskuntavastuullisiin toimiin erittäin pitkällä aikavälillä. Mutta myös näille yrityksille, yhteiskuntavastuullisten toimien vaikutuksesta yhteiskuntaan ja yrityksen liiketoimintaan on vaikea arvioida. Tutkimukset koskien yrityksen vastuullisuuden mainetta ja vaikuttaako se kuluttajien ostopäätökseen tai vaikuttaako vastuullisuus yrityksen osakkeen arvoon eivät ole olleet vakuuttavia edes parhaimmillaan. Hyvän teon ja kuluttajakäyttäytymisen välinen riippuvuus on niin epäsuora, että sitä on todella vaikea, jopa mahdoton mitata. Kun ei ole mitään tapaa millä mitata määrällisesti investointeja, joita panostetaan yrityksen yhteiskuntavastuullisiin toimiin, vastuullisuus voidaan syrjäyttää, kun sen ajatellaan olevan vain ohimenevä trendiä liiketoiminnassa (Porter & Kramer 2006).

Yrityksen liiketoiminnan ja yhteiskunnan tarpeiden yhteensovittaminen vaatii paljon enemmän kuin hyviä aikeita ja vahvaa johtajuutta. Se vaatii mukautumista organisa-

tiosta, suhteiden raportointia ja kannusteita. Muutamat yritykset ovat käynnistäneet toimia, joissa tunnistetaan ja priorisoidaan sosiaalisia ongelmia vaikutusten perusteella yrityksen liiketoimintaan ja yrityksen kilpailukykyyn. Vain muutama yritys on yhtenäistänyt yrityksen filantropian yrityksen yhteiskuntavastuun johtamiseen. Yritysten keskittymisen täytyy muuttua imagon painottamisesta pois siihen, että he painottavat ongelman pääsisältöä. Nykyinen kiinnostus on mitata vain sidosryhmien tyytyväisyyttä, vaikka se mitä pitäisi mitata, on sosiaalista vaikutusta. Toimintaa johtavien henkilöiden täytyy ymmärtää yhteiskunnallinen tärkeys kilpailullisessa kontekstissa. Arvoketjuun ja kilpailukontekstiin kohdistuvat investoinnit yhteiskuntavastuussa täytyy sisällyttää suorituskyvyn mittaamiseen. Monet liiketoimintaa johtavat henkilöt ovat kehittäneet pinttyneen me vastaan he – ajatuksen, jolla vastataan puolustelevasti kysymyksiin koskien kaikkia sosiaalisia ongelmia. Ajatustavan on muututtava, mikäli yritykset haluavat vipuvaikutusta yhteiskuntavastuustrategiasta. Strategia on aina päätöksien tekoa ja yrityksen sosiaalisen vastuun menestyminen ei eroa siitä. Yrityksen sosiaalisessa vastuussa on kyse siitä, että päätetään mihin sosiaaliin ongelmiin kiinnitetään huomio. Onkin ehdotettu, että kiinnitettäisiin huomiota siihen, että luodaan pitkälle aikavälille ja tulevaisuudessa kilpailukykyä, sen sijaan että huomio kiinnittyisi jaettuun arvoon. Yritykset kuluttavat miljardeja yrityksen sosiaaliseen vastuuseen ja yrityksen filantropia loisi huomattavasti paljon enemmän hyötyä sekä yhteiskunnalle, että yritykselle. Yrityksien odotetaan huomioivan satoja erilaisia yhteiskunnallisia ongelmia, mutta vain muutamissa ongelmissa on mahdollista oikeasti vaikuttaa yhteiskuntaan tai luoda kilpailuetua yritykselle. Ne yritykset, jotka tekevät oikeita valintoja ja keskittyvät niihin ongelmiin sekä yhdistävät yhteiskuntavastuutoimet ydin strategiaan, nämä yritykset erottautuvat suuresti joukosta (Porter & Kramer 2006).

Tarjoamalla työpaikkoja, investoimalla, ostamalla tuotteita ja palveluita ja tekemällä liiketoimintaa joka päivä, yritykset ovat vaikuttaneet perusteellisesti ja positiivisesti yhteiskuntaan. Tärkeintä mitä yritys voi tehdä yhteiskunnalle ja yhteisölle on edistää menestyvää yhteiskuntaa. Valtiot ja hyväntekeväisyysjärjestöt usein unohtavat perus totuuden. Kun kehittyvät maat vääristelevät sääntöjä ja kannusteita liiketoimintaa varten, valtiot rankaisivat tuottavia yrityksiä. Sellaiset maat ovat tuomittuja alhaisiin palkkoihin ja myymään luonnonresursseja. Yrityksillä on tieto, taito ja resurssit, jotta he voivat muuttaa näitä suhteita kehittyvissä maissa ja myös vähävaraisissa yhteisöissä (Porter & Kramer 2006).

Porter ja Kramer (2006) ovat sitä, mieltä että yritysten täytyy nähdä yhteiskuntavastuu yhteisen hyvän rakentamisena, eikä niinkään vahinkojen hallintana tai suhdekampanjana, jotka vaativat erilaista ajattelutapaa yritystoiminnassa. He ovat täysin vakuuttuneita, että yrityksen yhteiskuntavastuusta tulee jatkuvasti tärkeämpi osa yrityksen kilpailullisessa menestyksessä. Yritykset eivät ole vastuussa kaikista maailman ongelmista, eikä yrityk-

sillä ole resursseja ratkaista niitä kaikkia. Jokainen yritys voi löytää ja tunnistaa sen yhteiskunnallisen ongelman, jonka yritys voi parhaiten itse ratkaista. Tästä on yritykselle paras kilpailullinen hyöty. Kun yhteiskunnalliset vaikutukset huomioidaan jaetun arvon perusteella, se johtaa itsestään kestäviin ratkaisuihin, jotka eivät ole riippuvaisia yksityisistä tai valtion tukiaisista. Kun hyvin johdettu yritys, jolla on laajat resurssit, osaamisen ja johtamisen taito osaa huomioida ne ongelmat, jotka yritys osaa ratkaista, yrityksen on mahdollista luoda suurempi sosiaalinen vaikutus kuin millään muulla instituutiolla tai organisaatiolla.

Jotta vastuullisen yrittäjyyden käytännöt saataisiin laajemmin käyttöön pk-yrityksissä, täytyy lisätä sitä tietoa, joka kertoo vastuullisuuden tuomista taloudellisista eduista ja edistettävä niiden käyttöönottoa riskienhallintavälineenä. Tämä lisäksi täytyy pyrkiä ymmärtämään entistä paremmin pk-yritysten nykyisiä ekologisia ja sosiaalisia sitoumuksia, esimerkiksi tutkimalla sosiaalista vastuuta pk-yrityksen näkökulmasta sekä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Pitää edistää myös jäsenvaltioiden ja ehdokasmaiden asiantuntijoiden, pk-yrityksiä edustavien organisaatioiden, kuluttajaorganisaatioiden sekä tukiorganisaatioiden avulla kartoitettujen hyvien toimintatapojen vaihtoa ja levittämistä, esimerkiksi Internetiin kerättyjen hyvien toimintamallien tai julkaisujen kautta. Samalla on lisättävä pk-yritysten tietoisuutta yrityksen toimien vaikutuksesta kehitysmaihin ja täytyy edistää pk-yritysten aktiivista politiikka erityisesti lapsityövoiman kieltämisen, perustyönormien, koulutuksen, tasa-arvon, terveydenhuollon ja sairausvakuutusten alalla (Euroopan Komission tiedonanto, 2002).

3.1 Toimintaympäristön analyysin lähtökohtia

Yksi tärkeimpiä asioita, joka kuuluu toimintaympäristön analyysiin, on yritysvastuun ajankohtaisten trendien ymmärtäminen. Trendejä koskevaa tietoa saa esimerkiksi eri kansalaisjärjestöjen kannanotoista, erilaisten reittausten, kuten Dow Jones Sustainability indeksin, asiantuntijoiden ja think tankien huomioimista asioista, arviointikriteereistä sekä muista yleisessä keskustelussa ja sosiaalisessa mediassa esillä olevista aiheista. On hyödyllistä kartoittaa demografiset muutokset. Kun väestö ikääntyy, se tuo mukanaan haasteita, mutta myös uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan (Juutinen & Steiner 2010).

Tyypillistä megatrendeille on, että ne vaikuttavat kaikkiin toimialoihin ja niiden vaikutus koskee kaikenkokoisia yrityksiä. Joskus vaikutukset ovat suoria ja joskus ne heijastuvat yritystoimintaan vain välillisesti. Tyypillisesti megatrendien kartoittaminen kuuluu strategiaprosesseihin, vaikka niissä ei erityisesti vastuullista liiketoimintaa käsitel-

täisikään. Monessa tapauksessa megatrendeissa on yhtymäkohtia yritysvastuun kehittämiseen, minkä takia eri yhtymäkohdat on hyvä arvioida erikseen (Juutinen & Steiner 2010, 60).

Ilmastomuutos on kansainvälinen megatrendi, joka on selkeästi nähtävillä ja vaikuttaa yritysvastuun eri osa-alueisiin. Ilmastomuutoksesta on pidetty ääntä tutkijoiden toimesta jo useiden vuosien ajan (Juutinen & Steiner 2010, 60).

Seuraavia suuria yritysvastuun kysymyksiä saattaa olla veden ja materiaalin kulutusta, terveydellistä ravintoa tai väestön ikääntymistä koskevat asiat. Yrityksen olisi hyvä kartoittaa ne osana yritysvastuun ja toimintaympäristön analyysia siitä näkökulmasta mitä mahdollisuuksia ne tarjoavat yritykselle ja mitä riskejä niistä voi syntyä (Juutinen & Steiner 2010, 60).

Kestävyyden periaatteeseen kuuluu niin kutsuttu kolmoistilinpäätös, joka sisältää taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen suorituskvyn. Toisin sanoen, yritysten tulisi toimia sillä tavalla, että ne turvaavat pitkän ajan taloudellisen suorituskvyn välttämällä toimimasta lyhyellä aikavälillä haitallisesti tai ympäristölle muuten haitallista. Periaate toimii parhaimmillaan ongelmiin, jotka yhtyvät yrityksen liiketoimintaan. Esimerkiksi DuPont on säästänyt sähkökuluissa yli kaksi miljardia dollaria 1990-vuodesta alkaen. McDonalds vaihtoi pakkausmateriaalit ja tämä toimi on vähentänyt kiinteiden jätteiden määrää 30 prosenttia. Nämä olivat viisaita liiketoiminta päätöksiä, jotka olivat täysin erillään niiden ympäristöhyödyistä (Porter & Kramer, 2006).

Toimintaluvan näkökulma tarjoaa konkreettisen tavan liiketoimintaan huomioida ja nähdä sosiaalisia ongelmia yrityksen sidosryhmille ja muille henkilöille, jotka tekevät päätöksiä liittyen sosiaaliin ongelmiin. Tätä lähestymiskeinoa käytetään rakentavissa keskusteluissa valvojien, paikallisten ihmisten ja aktivistien kanssa, kun perustellaan miksi yrityksen pitää saada toimia. Tämä keino on erittäin käytetty sellaisissa yrityksissä, jotka ovat riippuvaisia valtion hyväksynnästä, esimerkiksi kaivosyhtiöt ja muut kovin säännellyt toimialat (Porter & Kramer, 2006).

Yrityksen yhteiskuntavastuuta koskeva maine ja sillä toiminnan perustelua ei usein koeta strategiseksi. Huomiot yrityksen maineesta, kuten toimintalupa keskittyvät tyydyttämään ulkoisia osapuolia. Kuluttajakauppaa koskevien yritysten yhteiskuntavastuu liittyy vahvasti johonkin tiettyyn syyhyn ja sitä koskevaan kampanjointiin. Esimerkiksi kemikaali ja energia-alalla yritykset etsivät sellaisia asioita, joihin he voisivat yhteiskuntavastuullisesti vaikuttaa. Tämä toimii eräänlaisena vakuutuksena mahdollisen kriisin aikana, jolloin aiemmat yhteiskuntavastuulliset teot hillitsevät julkista kritiikkiä (Porter & Kramer, 2006).

Yrityksen reagoivassa yhteiskuntavastuussa lievennetään mahdollisia syntyviä harmoja yrityksen arvoketjuissa. On olemassa lukematon määrä mahdollisia vaikutuksia yrityksen arvoketjuun. Yritykset ovat ottaneet käyttöönsä tarkistuslistan, kuinka yritys me-

nettelee vastuullisesti. Tarkistuslistassa huomioidaan standardoidut sosiaaliset ja ympäristöriskit. Global Reporting Initiative, joka on johtava yritys vastuun raportointiohjeisto, on listannut 141 vastuullisen liiketoiminnan ongelmaa täydennettynä ylimääräisellä listalla eri toimialoja varten. Global Reporting Initiative'n lista on erittäin hyvä lähtökohta, mutta yritykset tarvitsevat ennakoivan ja räätälöidyn sisäisen prosessin. Johtajat jokaisessa liiketoimintayksikössä aikoivat käyttää arvoketjua työkaluna, jolla he tunnistavat yksikön sosiaalisia vaikutuksia eri alueilla. Vaativin tehtävä on ennakoida vaikutukset, joita ei ole vielä tunnistettu. Esimerkiksi B&Q, kansainvälinen ketju. Yritys aloitti projektin, jolloin analysoitiin tuhansia tuotteita sadoissa kaupoissa. Tarkoituksena oli etsiä tuotteita, jotka saattoivat vaikuttaa yrityksen vastuullisuuteen, koskien ilmastonmuutoksesta työoloihin eri toimipisteissä. Tarkistuksen yhteydessä päätettiin, mitkä tuotteet altistavat mahdolliselle yhteiskuntavastuulliselle riskille ja miten yritys tulee toimimaan ennen kuin mitään ulkoista painetta kohdistuu yritykseen (Porter & Kramer 2006).

Kun yritys on tunnistanut omat sosiaaliset ongelmansa, sen täytyy valita keinot, joilla selvittää ja hoitaa nämä ongelmat. Asiantuntemus, jolla yrityksen johto selvittää esimerkiksi kapea-alaiset tekniset ongelmat voivat olla riittämättömiä selvittäessä ihmisen käyttäytymiseen liittyviä kysymyksiä, jotka usein ovat paljon monimuotoisempia. Mikäli yrityksellä on vaikeuksia ratkoa tällaisia ongelmia, johdon on tärkeää selvittää johtuvatko vaikeudet puutteellisesta tiedosta. Jos näin on, yrityksen yrityspolitiikan muodostamisessa ja sen kyvyssä kommunikoida sitä tarvitsevien kanssa voi olla heikkouksia. Tiedon puutteeseen voi myös liittyä vaikeudet selvittää tekniset ja taloudelliset ongelmat, jotka ovat luontaisia myös monille sosiaalisille ja yhteiskunnallisille ongelmille. Yritykset voivat olla yhteiskuntavastuullisia, jos ne pyrkivät tunnistamaan ja selvittämään ne yhteiskunnalliset ongelmat, jotka koskevat heitä läheisesti ja joissa mahdollisuus taloudelliseen hyötyyn toimii kannusteena. Yritysten on mahdollista ehkäistä tulevia yhteiskunnallisia ongelmia asettamalla tavoitteensa tarkkaan niillä osa-alueilla, joissa yrityksen toiminnalla on merkittävä yhteiskunnallinen vastuu ja analysoimalla tarkkaan vaikutukset, joita yrityksen yhteiskunnalliset tavoitteet voivat aiheuttaa. On olemassa tehokkaita periaatteita ja teorioita, joita yritykset voivat käyttää toimiakseen yhteiskuntavastuullisesti sekä tunnistaa ja selvittääkseen yhteiskunnallisia ongelmia. Yritykset ovat ehkä tehokkaimpia ongelmanratkaisijoita kapitalistisessa yhteiskunnassa. Vaikuttaa siltä, että selvittääkseen yritysten täytyy ottaa itselleen ylimääräistä vastuuta ja soveltaa ongelmanratkaisutaitojaan laajemmin yhteiskunnallisiin ongelmiin siinä ympäristössä, jossa ne toimivat. Kokemukset osoittavat, että mikäli yritykset eivät toimi näin vapaaehtoisesti, on todennäköistä, että niiden täytyy läpikäydä ylimääräistä valtion sääntelyä (Gordon & Fitch 1976).

3.2 Yritysvastuu henkilöstöpolitiikassa

Yritysvastuu henkilöstöjohtamisessa täytyy näkyä niissä toimissa, jolla työntekijöitä johdetaan ihmisinä. Yritysvastuu henkilöstöjohtamisessa on yksi keino, jolla siirretään vastuullisuus osaksi työntekijöiden toimintatapaa erilaisissa tilanteissa ja heidän ajattelumalleja. Henkilöstöjohtamisen kautta henkilöstöä sitoutetaan yritykseen esimerkiksi esimiesalaiseskusteluissa, henkilökohtaisten kehittämisalueiden hahmottamisen ja tavoitteiden määrittelyn kautta. Työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen voi vaikuttaa suuresti hyvällä henkilöstöjohtamisella. On todistettu tutkimuksien kautta, että oikeudenmukainen johtaminen vähentää sairauspoissaoloja ja sairastumisriskejä sekä lisää työntekijöiden sitoutumista ja yhteistyötä. Vastuullisuutta henkilöstöpolitiikassa on mahdollista tutkia työsuhteen eri vaiheiden avulla (Juutinen & Steiner 2010, 177).

Työtyytyväisyyden ja yrityksen arvon välinen suhde on ollut suuren kiinnostuksen kohteena sekä akateemisissa piireissä ja ammatinharjoittajien kesken. Sillä on vaikutusta siihen, kuinka työnantajat lähestyvät henkilöstön palkkaamista, motivaatiota ja yleisesti ottaen henkilöstöjohtamisen vaikutusta koko yrityksen liiketoimintastrategiaan (Edmans 2012).

Positiivisesta suhteesta kertoneiden tutkimusten perusteella ei voi automaattisesti tehdä johtopäätöstä, että työtyytyväisyys nostaisi yrityksen arvoa. Voisi olla niin, että suorituskky vaikuttaa tyytyväisyyteen, koska työntekijät ovat tyytyväisempiä työskennellessään menestyvälle yritykselle tai että vahva suorituskky antaa johtajille mahdollisuuden nostaa työntekijöiden palkkoja ja muita etuuksia, jotka nostavat työntekijöiden tyytyväisyyttä. Jotkut tehokkuusmittarit eivät ota huomioon niitä kuluja, jotka johtuvat työtyytyväisyyden nostamisesta (Edmans 2012).

Edmansin (2012) tutkimuksella on kaksi päätelmää. Ensimmäinen on, että työtyytyväisyys liittyy positiivisesti yrityksen arvoon. Toinen päätelmä on, että yrityksen yhteiskuntavastuu saattaa vaikuttaa positiivisesti yrityksen arvoon. Yhteiskuntavastuuseen kuuluu ottaa huomioon myös muut sidosryhmät eikä vain osakkeenomistajia, työntekijöitä, asiakkaita ja ympäristöä.

Työntekijät ovat esitetty avaintekijöinä yrityksissä usein. Monet kommentit painottavat sitä, että työntekijät ovat äärimmäisen tärkeitä tekijöitä yrityksen menestykselle. Työnantajat houkuttelevat yritykseen huipputyöntekijöitä eettisillä arvoilla, kuten tasa-arvoisuudella, avoimuudella, rehellisyydellä ja kunnioituksella. Työnantajat kuvaavat usein suhdettaan työntekijöihin seuraavin termein, arvostus, tasa-arvoisuus, avoimuus, rehellisyys ja toisten kunnioittamisella. Näin yritykset pyrkivät kiinnittämään huipputyöntekijöiden kiinnostuksen yritykseen, jotta yritys voisi parantaa suorituskkyään (Guimares- Costa & Pina e Cunha 2008).

Yritysjohtajat harkitsevat ja käyttävät strategisesti yhteiskuntavastuuta. Yritysjohtajat käyttävät yhteiskuntavastuuta kiinnostuksen herättämiseen, työntekijöiden sitouttamiseen ja työntekijöiden hankkimiseen. Tämänkaltaiset yritykset varmistavat sen, että yrityksen yhteiskuntavastuu on kokonaisvaltaista ja tarkkaa ja se auttaa yrityksen johtamisessa. Esimerkiksi, kun useimmat yritykset myöntävät lahjoituksia kansalaisjärjestöille ja eivät kiinnitä huomiotaan täysin vapaaehtoistyöhön, kun taas huppuyritykset vahvistavat sitoutumistaan yhteiskuntavastuuseen sisällyttämällä vastuullisuuden johtamiseen, kehitysohjelmiin ja henkilöiden palkkaamisiin (Guarnieri & Kao 2008).

Sosiaalinen vastuu liikeyrityksessä tarkoittaa laadukasta työllisyyttä, elinkäistä oppimista, työntekijöille tiedottamista, kuulemiseen ja osallistumiseen, samankaltaisiin mahdollisuuksiin sekä mahdollisten rakennemuutosten ennakointiin. Yrityksen sosiaalisen vastuun periaatteet sisältyvät sosiaali- ja työllisyyspolitiikkaan erityisesti Euroopan työllisyysstrategian, sosiaalisesti vastuullista jälleenrakennusta koskevan aloitteen, moniarvoisuutta työpaikalla edistävien, sosiaalista osallisuutta edistävän strategian ja tasa-arvoa edistävien aloitteiden kautta (Euroopan Komission tiedonanto 2002).

Olemassa oleva kirjallisuus ehdottaa, että yrityksen yhteiskuntavastuu vaikuttaa positiivisesti työpaikan käytöksiin ja asenteisiin. On myös tutkittu, että yhteiskuntavastuu on positiivisesti yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. Tutkijat esittävät, että työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuu, koska se johtaa työtehtävin, jotka ovat mukavampia ja työntekijät tuntevat ylpeyttä yrityksestä (Glavas & Kelley 2014).

Glavas ja Kelley (2014) ovat samaa mieltä johtamisen kirjallisuuden kanssa, että työn tarkoituksellisuus periytyy siitä, kuinka organisaatiot kohtelevat toisiaan eikä siitä, kuinka organisaatiot kohtelevat työntekijöitä. Perinteisesti tarkoituksellisuutta on tutkittu osana työn luonnetta (esimerkiksi työn tärkeys), mutta empiiriset tutkimukset eivät ole löytäneet kuinka yksilöt kokevat työn merkityksellisyyden, kun he työskentelevät sellaiselle yritykselle, joka on sosiaalisesti vastuullinen. Glavaksen ja Kelleyn tutkimuksessa huomattiin, että tunne työn tarkoituksesta (esimerkiksi tehdä hyviä asioita) lisää työn tarkoituksen mukaisuutta.

Homburg, Stierl ja Bornman (2013) päätyivät tulokseen, että yrityksen yhteiskuntavastuu on hyödyllinen ponnistus sellaisille, jotka tekevät vain yritysten välistä kauppaa. Tarkasti määritetyt yhteiskuntavastuuteot voivat nostaa asiakasluottamusta ja heidän tunnistamistaan, joista molemmat lisäävät asiakkaiden lojaalisuutta. Tutkimuksen perusteella yrityksen yhteiskuntavastuun suhde Business to business suhteissa tulee kasvamaan seuraavan viiden vuoden aikana. He myös ohjeistavat johtajia käyttämään hienojakoisia lähestymistapoja yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Heidän tutkimuksen perusteella yhteiskuntavastuulla on mahdollisuus luoda selvästi erottuvia hyötyjä asiakkaille.

Miksi työntekijä inspiroituu työstään yhteiskuntavastuullisessa yrityksessä? Kirjallisuudessa on huomattu, että sidosryhmäteoriassa sanotaan työntekijän olevan yksi tärkeimmistä sidosryhmistä. Yrityksen yhteiskuntavastuu luo työntekijälle onnistumisen

tarpeen ja siksi motivoi työntekijää työskentelemään. Monet aiheet nousevat siitä ajattelusta, että työntekijät tavoittelevat kunniaa, luotettavuutta, hauskuttaa, iloa oppimista ja kehittymistä (Kim & Scullion 2013).

Luotettavuus on yksi mahdollinen positiivinen palaute yrityksen yhteiskuntavastuussa. Monet ammatinharjoittajat, jotka toimivat vastuullisesti tunnistavat ja paljastavat yhteiskuntavastuun vaikutuksen luottamuksen kehitykseen. Kuitenkaan tämä ei ole vastuullisen liiketoiminnan päätavoite sen varhaisessa vaiheessa yrityksessä (Kim & Scullion 2013).

Tutkiessaan yhteiskuntavastuun ja suorituskyvyn suhdetta Kim ja Scullion (2013) korostivat, että henkilökunnan motivointi on yksittäinen suuri hyöty yrityksen yhteiskuntavastuusta monelle työnantajalle, vaikka tämä ei usein ole täysin mutkatonta saavuttaa yritykselle. Tämän lisäksi Kim ja Scullion (2013) korostivat, että työntekijät haluavat olla arvostettuja ja kehittyä ihmisinä ja he haluavat tehdä arvokasta työtä työpaikalla ja yhteisön hyväksi.

Turban ja Greening (1997) huomasivat, että yrityksen sosiaalisen vastuun suorituskyvillä on positiivinen vaikutus yrityksen maineeseen ja kiinnostavuuteen työnantajana. Ympäristö, suhde työntekijöihin, tuotteiden laatu ja suhde yhteisöihin vaikuttavat merkittävästi yrityksen maineeseen.

3.2.1 Työhönotto

Työhönotto on tärkeä prosessi yrityksessä. Sitä kautta parhaat kyvyt valikoituvat niihin yrityksiin tehtäviin, jotka ovat avoimina. Yritysvastuullisesta näkökulmasta rekrytointiprosessin tulee olla läpinäkyvä. Prosessissa pitää kunnioittaa monimuotoisuutta ja se ei saa pitää sisällään syrjiviä käytäntöjä (Juutinen & Steiner 2010, 178).

Yrityksissä monimuotoisuudella ymmärretään, että yrityksen henkilökuntaan kuuluu monia eri uskontoja, kulttuureja, kansallisuuksia, sukupuolista suuntautuneisuutta tai eri vammaisryhmiä edustavia henkilöitä. Monimuotoisuus nähdään siis yrityksen voimavarana. Hyvää työyhteisön muodostumista edistää tasainen miesten ja naisten määrä sekä eri-ikäisten osuus henkilökunnassa. Työhönottoon liittyy myös sellaisia asioita, jotka herättävät keskustelua ja ristiriitaisia mielipiteitä, kuten testien ja testaajien luotettavuudesta sekä huumetestien käyttö (Juutinen & Steiner 2010, 178).

3.2.2 Työskentelyolosuhteet

Hyviin työskentelyolosuhteisiin vaikuttavat monet asiat, jotka voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Monelle työskentelyolosuhteet tarkoittavat sellaista työympäristöä, joka

turvallinen, työympäristö on viihtyisä ja yrityksessä kannustetaan hyvistä tuloksista. Toisaalta työskentelyolosuhteisiin kuuluu seksuaalisen häirinnän ja työtapaturmien ennaltaehkäiseminen sekä työpaikkakiusaamiseen liittyvät kysymykset (Juutinen & Steiner 2010, 178).

Työtyytyväisyyden ohella yrityksen vastuullisen liiketoiminnan hyödyt ovat melko selkeät teoriassa. Niiden hyötyjä on vaikeampi todistaa empiirisesti. Yrityksen vastuullisella liiketoiminnalla on todistettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. Työtyytyväisyys saa aikaan paremman suorituskyvyn aikaan yrityksessä. Toiseksi tietyillä vastuullisen liiketoiminnan näkökulmilla voidaan parantaa yrityksen tuottoja. Se, pitäisikö yrityksen johtajien investoida työtyytyväisyyden parantamiseen, on kaksiteräinen. Työtyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti osakkeenomistajien tuottoihin, mutta vain pitkällä aikavälillä. Vaikka yrityksen johtajat saavat halutessaan ulkopuolisen vahvistuksen millä tasolla työtyytyväisyys on, sen vaikutus osakkeen arvoon ei ole välitön. Yritykset eivät voi ottaa käyttöön heti parhaita käytäntöjä, vaan yrityksiä johtajien täytyy aloittaa tyhjältä pöydältä ja rakentaa omat parhaat käytännöt (Edmans 2012).

3.2.3 Työkyvyn ylläpito

Tutkimuksien perusteella työhyvinvointiin vaikuttaa monet eri tekijät, kuten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työn merkityksen kokeminen, työn ja vapaa-ajan tasapainosta huolehtiminen, yhteisöllisyyden tunne, organisaation arvopohja, työtehtävien merkitys ja yksilöiden omat elämäntaidot (Juutinen & Steiner 2010).

Henkilöstön työkykyyn on kiinnitetty huomiota erityisesti sen takia, koska työkyvyllä on suora yhteys yrityksen menestykseen. Esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeiden tai sairauspoissaolojen kustannukset ovat huomattavan iso kulu. Myös huono työmotivaatio tai keskittymiskyvyn puute voi johtaa palveluiden ja tuottavuuden laadun heikkenemiseen (Juutinen & Steiner 2010, 178).

Työkyvyn säilyttäminen on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Parhaatkaan työkyvynylläpito-hankkeet eivät auta, mikäli ihminen ei itse huolehdi elämänsä laadusta. Toisaalta työnantaja voi vaikuttaa niihin edellytyksiin, jotta työntekijät voivat hyvin ja heillä on mahdollisuus kehittää itseään (Juutinen & Steiner 2010, 178).

3.2.4 Osaamisen kehittäminen

Ajatus elinikäisestä oppimisesta on korvannut sen vanhan käsityksen, jonka mukaan ensin opiskellaan ja sen jälkeen tehdään töitä. Nykyaikana työntekijän osaamisen kehittäminen seuraa työntekijöitä koko työuran ajan (Juutinen & Steiner 2010, 180)

Kun kehitetään osaamista, sillä on suuri vaikutus yrityksen kilpailukyvyille. Jos kehittymistä laiminlyödään, saattaa se lyhyessä ajassa johtaa yrityksen jähmettymiseen ja asemien menetykseen. Tästä syystä johtuen eri alojen yritykset investoivat henkilöstönsä kehittymiseen sekä taloudellisesti että eri tavoin kannustamalla (Juutinen & Steiner 2010, 180).

Yleensä henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu yrityksen omiin päämääriin ja tukee näiden päämäärien toteutumista. Yksilöiden näkökulmasta tämä voidaan nähdä kannustimena. Kun työntekijä osallistuu yrityksen tarjoamiin kehittämisohjelmiin, tällöin henkilö vahvistaa omaa työmarkkinakelpoisuuttaan ja saavuttaa samalla omia päämääriään. Kehittyminen ei ole pelkästään varta vasten järjestettyjä oppimismahdollisuuksia. Tärkeitä tekijöitä kehittämisessä on esimerkiksi kannustava esimiestyö, suosiva palkitsemisjärjestelmä, hyvin toimiva palautekulttuuri ja mielekäs työnkierto (Juutinen & Steiner 2010, 180).

3.2.5 Palkitseminen

Yritysvastuun kannalta tärkeimmät tavoitteet olisi hyvä sitoa osaksi työntekijöiden palkitsemisen perusteita, joilla voidaan tukea vastuullisten käytäntöjen juurtumista. Tärkeitä osia yrityksen vastuullisuutta on, että palkitsemisjärjestelmät olisivat oikeudenmukaisia ja läpinäkyviä (Juutinen & Steiner 2010, 180).

Henkilöstöä motivoidaan ja kannustetaan työskentelemään eri palkitsemisjärjestelmien avulla. Yrityksen kannalta päämääränä on, että asetetut tavoitteet saavutetaan tai että tavoitteet jopa ylitetään. Palkitsemisen perusteet ovat selkeästi johdettu yrityksen strategista ja asetetuista tavoitteista. Hyvän palkitsemisjärjestelmän kautta työntekijöiden työpanos on mahdollista suunnata yrityksen strategian kannalta keskeisiin tekijöihin ja asioihin. (Juutinen & Steiner 2010, 180).

Kun palkitsemisjärjestelmä on onnistunut se sitouttaa yrityksen avainhenkilöt ja saa yrityksen näyttämään hyvältä ja houkuttelevalta työpaikalta myös muiden näkökulmasta. Onnistuneen palkitsemisjärjestelmän avainsanoja ja tekijöitä ovat palkitsemisperusteiden selkeys, hyvät johtamiskäytännöt ja mittaamisen yksiselitteisyys sekä palkitsemista koskevan viestinnän onnistuminen (Juutinen & Steiner 2010, 180).

3.2.6 Työpaikkaliikunta

Liikunnan rasittavuus alentaa riskiä tuki- ja liikuntaelimestön sairauksiin, mielenterveysongelmiin sekä muista syistä johtuviin sairauspoissaoloihin. Vähäinen määrä sairauspoissaoloja viittaa hyvään toiminta- ja työkykyyn, joten työntekijöitä on hyvä kannustaa liikunnan lisäämiseen ja erityisesti harrastamaan sellaista liikuntaa, joka on rasittavaa fyysisesti. Useiden tutkimusten mukaan liikunta on todella tärkeä tekijä, jolla voidaan edistää terveyttä. Ne henkilöt, jotka harrastavat liikuntaa enemmän, heillä on todistetusti keskimääräistä vähemmän sairauspoissaoloja (Holopainen ym. 2012).

Myös siitä on näyttöä, että liikunnasta on hyötyä myös mielenterveydelle. Yhdysvaltalaisessa raportissa liikunnan hyödyt näkyvät erityisesti masennuksen pienenemisenä. Ne henkilöt, jotka harrastavia liikuntaa, heillä oli muita vähemmän myös uupumusta ja ahdistusta. Tutkimuksen perusteella ne, jotka harrastavat rasittavaa liikuntaa, heillä on huomattavasti pienempi riski yli kolmen kuukauden sairauspoissaoloihin. Liikunnasta johtuvat terveyshyödyt ovat esimerkiksi hyvä kunto ja vähäiset sairauspoissaolot. Tutkimustuloksen perusteella yrityksen olisi hyvä kannustaa työntekijöitä kuntoliikunnan lisäämiseen ja erityisesti harrastamaan rasittavaa liikuntaa (Holopainen ym. 2012).

Esimerkiksi poissaololaskurin tarkoituksena on herättää työnantajien huomaamaan, että kuinka paljon sairauspoissaolot maksavat ja että näihin kustannuksiin on mahdollista vaikuttaa panostamalla työhyvinvointiin. Varman laskurin avulla on mahdollista huomata kuinka välillisten kustannusten osuus kasvaa nopeasti, kun sairauspoissaolot lisääntyvät. Varman laskuri kertoo poissaolopäivien keskimääräisen hinnan erilaisilla palkkatasoilla. Tätä kautta on mahdollista huomata, kuinka paljon yritys säästää, kun panostetaan siihen, että vähennetään sairauspoissaoloja. Kun yrityksessä huomataan sairauspoissaolojen kustannukset ja yrityksellä on tavoitteena vähentää niitä, täytyy yrityksessä pohtia mitkä tekijät aiheuttavat poissaoloja ja kuinka voidaan parantaa työhyvinvointia (Arola, 2011). Työterveyslaitoksen (2012) mukaan sairauspoissaolot aiheuttavat yritykselle 5-15 työpäivän menetyksen jokaista työntekijää kohden joka vuosi. Näistä sairauspoissaoloista syntyy yritykselle vuosittain noin 1500 euron kulut jokaista työntekijää kohden ja kansantaloudelle se maksaa vuosittain noin kolme miljardia euroa. Suomen Yrittäjien (2013) mukaan yksi sairauspoissaolopäivä maksaa yritykselle noin 350 euroa.

3.3 Yritysvastuu arvoketjuissa

Yritysvastuun kehittämisessä ja toteuttamisessa suuri haaste on ajatus elinkaarenmittaisesta vastuusta. Yrityksen koko arvoketjun täytyy toimia vastuullisesti alkaen tuotteiden tai raaka-aineiden ja palvelujen tarjoajista, jakelusta ja toimituksista, tuotannosta, tutkimus- ja kehitystyöstä ja markkinoinnista ja jälleenmyynnistä aina loppukäyttöön asti,

jonka jälkeen vastuullisuus vielä jatkuu tuotteen uusiokäytön tai hävittämisen muodossa (Juutinen & Steiner 2010, 141).

Porter ja Kramer (2006) ehdottavat viitekehyksessään, että yhteiskunnalliset ongelmat, jotka vaikuttavat yritykseen, voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Se erottaa varteenotettavat syyt ja rajaa yhteiskunnalliset ongelmat pienempiin alueisiin, jotka ovat tärkeitä ja strategisia yrityksen liiketoiminnalla. Yleiset yhteiskunnalliset ongelmat saattavat olla tärkeitä yhteiskunnalle, mutta eivät vaikuta kovinkaan paljon yrityksien tai organisaatioiden liiketoimintaan eivätkä vaikuta yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyyn. Arvoketjun yhteiskunnalliset vaikutukset ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat suuresti yrityksen liiketoimintaan ja tekoihin.

Liiketoiminnan riskejä ja mahdollisuuksia arvioitaessa elinkaariajattelusta on tullut jo kohtalaisen yleistä. Tuotteen koko elinkaarenajalta kuvattu hiilijalanjälki tai vesijalanjälki antaa todellisen kuvan vaikutuksista. Ekotehokkuuden parantamisen näkökulmasta elinkaariajattelun soveltaminen on tärkeä lähtökohta (Juutinen & Steiner 2010, 141).

On mahdollista, että jotkut tuotteen elinkaaren aikaisista riskeistä toteutuu vasta arvoketjun myöhemmissä vaiheissa. Saattaa tapahtua niin, että maineeseen vaikuttavat kielteisesti tapahtumat saattavat kohdistua arvoketjun tunnetuimpiin brändeihin siitä huolimatta, että virheet ja epäkohdat tapahtuisivat myynnissä, tuotannossa tai jossain muussa osassa (Juutinen & Steiner 2010, 141).

3.3.1 Hankintoja ja ostoja koskeva yritysvastuu

Ostopolitiikka, joka sisältää yritysvastuun periaatteet perustuu kuuden periaatteen varaan, jotka seuraavat toisiaan

- Arviointi koskien sidosryhmien odotuksia
- Ostopolitiikan kirkastaminen, joka perustuu yrityksen arvoihin.
- Potentiaalisten kustannusten ja liiketoimintahyötyjen arviointi
- Strategian valinta koskien vastuullista ostamista
- Vastuullisten ostamisen käytäntöjen käyttöönotto ja
- Hyödyntää vastuullisia ostamiskäytäntöjä.

Tunnistettaessa yrityksen sidosryhmiä sekä heidän odotuksiaan, tarkastelun on ulotuttava myös ostotoimiin. Tällaisissa tilanteissa tutkitaan mitä ostetaan, miten ostetaan ja mistä ostetaan. Esimerkiksi raaka-aineet ovat yksi asia, joka on usein sidosryhmien kiinnostuksen kohteena liittyen niiden mahdollisiin haittoihin ja riskeihin. Muita sidosryhmiä kiinnostavia asioita ovat esimerkiksi, raaka-aineen hankintaan liittyvät ympäristövaikutukset, yrityksen ja sen alihankintaan liittyvät heikot työskentelyolosuhteet tai epäselvät maanomistukset (Juutinen & Steiner 2010, 156–157).

Yrityksissä on useasti määritelty omat arvot. Kuitenkaan ei ole täysin varmaa, että arvot tulisivat automaattisesti koko yrityksen tekemiseen, ellei arvoja kerrota kaikille ja kirjata niitä osaksi yrityksen toimintoja, esimerkiksi ostopolitiikkaa (Juutinen & Steiner 2010, 156–157).

Yrityksessä täytyy samalla arvioida, mitä hyötyjä ja kustannuksia ostopolitiikasta on, joka ottaa huomioon vastuullisuuden periaatteet. Tarpeellista tämä on siksi, että kun yritykselle valitaan vastuullisen ostopolitiikan strategiaa, laskelmat auttavat tekemään päätöksiä. Vastuullisen ostopolitiikan implementoinnista koituvat kustannukset olisi hyvä arvioida myös (Juutinen & Steiner 2010, 156–157).

Vastuullisten periaatteiden toteuttamiselle hankinnoissa yrityksellä voi olla monia vaihtoehtoja. Kun yrityksessä valitaan vastuullisen ostamisen strategiaa, yrityksen omat arvot näyttävät suuntaa valinnalle. Yhtenä kriteerinä on aiemmin mainittu kustannusten ja hyötyjen tarkastelu. Yksi mahdollinen näkökulma on myös arvioida se, kuinka suuri kiinnostus sidosryhmillä on liittyen asiaan ja millaiset vaikutusmahdollisuudet heillä on (Juutinen & Steiner 2010, 156–157).

Tavarantoimittajilla on omat odotukset yritykseltä ja yrityksellä on omat odotukset tavarantoimittajaa kohtaan. Usein odotukset ovat eettisiä arvoja kuten oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys ja täsmällisyys, joilla arvioidaan tätä suhdetta. Muutamat yritykset ovat huomanneet, että heidän toimiaan ei arvostella ainoastaan omien toimien perusteella, mutta myös niiden tekijöiden kautta, jotka ovat osana heidän toimitusketjua. Esimerkiksi Vodafone kertoo, että se ei hyväksy sellaisia toimittajia, jotka toimivat huonosti liittyen ympäristöasioihin. Samalla huomio ja paine kohdistuu kaikkiin monikansallisiin yrityksiin kaikkialla maailmassa (Guimares-Costa & Pina e Cunha 2008).

On olennaisen tärkeää, että luokitusorganisaatiot, investointipankkien SRI-osastot (socially responsible investment) ja yksityiset konsultit kehittävät kriteereitä ja indikaattoreita, joissa huomioidaan tekijät, joista on yrityksille kilpailuetua ja liiketaloudellista hyötyä vastuullisesti toimiville yrityksille. Tällöin on mahdollista, että sosiaalisesti vastuullisilla investoinneilla voidaan auttaa yritysten sosiaalista vastuuta kehittymään (Euroopan Komission tiedonanto 2002).

Useat jäsenvaltiot ovat antaneet lainsäädäntöjä, joissa eläkerahastoja vaaditaan julkaisemaan tiedot siitä, miten ja missä laajuudessa eläkerahastot ovat ottaneet eettiset, sosiaaliset ja ekologiset päätökset heidän investointipäätöksissään. Näin pyritään lisäämään tietoa liittyen sosiaalisesti vastuullisiin investointeihin. Kuitenkaan tällä lainsäädännöllä ei velvoiteta eläkerahastoja soveltamaan sosiaalisesti vastuullista investointipolitiikkaa, vaan tällä lisätään selkeyttä liittyen sosiaalisesti vastuullisiin investointeihin. Kun eläkerahastot alkavat vaatia lisää tietoa yrityksistä, joihin ne aikovat investoida, yrityksille on hyötyä siitä, että he julkaisevat tietoa omista käytännöistään liittyen ympäristö ja sosiaalisiiin käytäntöihin. Ne esitteet ja hyväksymistodistukset, jotka esitetään ensitarjousmyyn-

nissä (IPO, initial public offering) voivat olla hyvä tiedonlähde sosiaalisista ja ympäristöriskeistä. Tällöin investointia miettivä taho voi niiden avulla arvioida yritystä koskevia riskejä yleisesti (Euroopan Komission tiedonanto 2002).

3.3.2 *Tuotantoa koskeva yritysvastuu*

Yritysvastuuta tuotannossa on mahdollista tutkia esimerkiksi osana

- Tuotannon sijaintimaata
- Tuotannon paikkakunnan valintaa
- Raaka-aineen hankintaa
- Veden ja energian kulutusta
- Tuotantoprosessien suunnittelua
- Jätteiden käsittelyä ja
- Työvoiman rekrytointia, sen johtamista ja hallinnointia

Yritysvastuun näkökulmasta on mahdollista arvioida jätteisiin liittyviä kysymyksiä. Eri sidosryhmiä huolestuttaa jätteiden kasvava määrä sekä niiden käsittely. Tämän lisäksi jätteisiin liittyvät kysymykset ovat usein myös taloudellisia. Jätteiden käsittely on maksullista, mutta niitä on mahdollista käyttää hyväksi myös energian tuotannossa ja niitä on mahdollista myydä tähän tarkoitukseen. Sidosryhmien näkökulmasta kysymys on lähinnä kokonaisjättemäärän pienentäminen, johon omalta osaltaan vaikuttavat myös kysyntään liittyvät muutokset. Yksi mahdollinen lähestymistapa on suunnitella teknologia ja yrityksen prosessit mahdollisimman materiaalitehokkaiksi (Juutinen & Steiner 2010, 163–165).

3.3.3 *Myyntiä koskeva yritysvastuu*

Huomio yritysvastuu myynnin osalta kiinnittyy seuraaviin seikkoihin

- Jakelu- ja myyntikanavan valintaan
- Myymäläkonseptin suunnitteluun
- Valikoimaan
- Yritysvastuuseen liittyvän tuotekohtaisen tiedon jakamiseen
- Kierrätyskanaviin ja
- Jätteiden käsittelyyn

Yritys voi toteuttaa myynnin esimerkiksi puhelinmyyntinä, omia myyntiedustajia käyttäen tai verkkokauppana Internetissä. Yrityksen on mahdollista käyttää useampia myyntikanavia samanaikaisesti. Kuitenkin kaikilla myyntikanavilla on omat kysymyk-

sensä liittyen yritysvastuuseen, jotka yrityksen täytyy ottaa selville. Kun toimitaan agentin kautta, kysymykset ovat erilaisia kuin yrityksen toimiessa omissa tiloissa tai verkko-kaupan kautta (Juutinen & Steiner 2010, 167).

Kaikkien kanavien kohdalla yrityksen täytyy kartoittaa kaikkien sidosryhmien odotukset liittyen mahdollisiin riskeihin tai mahdollisuuksiin. Tätä kautta on mahdollista tunnistaa olennaiset osat yritysvastuun näkökulmasta. Vaikutukset voivat koskettaa esimerkiksi liikennemääriin ja tätä kautta hiilidioksidipäästöihin (Juutinen & Steiner 2010, 167).

Päästöjen lisäksi jakelusta voi aiheuta myös meluhaittoja. Samalla jakelu vaikuttaa liikennemäärien kasvun kautta myös liikenneturvallisuuteen. Yrityksen miettiessä yritysvastuuta jakelun näkökulmasta, voisi vastuun määrittely liittyä näihin tekijöihin (Juutinen & Steiner 2010, 167).

Myymälää suunniteltaessa täytyy kiinnittää huomio siihen, mistä osatekijöistä yritysvastuu niissä muodostuu. Yksi esimerkki on tilojen energiatehokkuuden parantaminen. Tällä hetkellä on yleistymässä sellainen tavoite, että yritykset pyrkivät jätemäärässä nollaan. Koska jäte on myös kustannustekijä, jolloin jätteiden määrän väheneminen vaikuttaa samalla myös kustannuksiin. Yritys voi tarjota myös asiakkailleen mahdollisuuden palauttaa käytetty tai rikkinäinen tuote yrityksen myymälään ja yritys huolehtii siitä, että tuote hävitetään tai kierrätetään asianmukaisesti (Juutinen & Steiner 2010, 167).

3.4 Arviointimenetelmä

Arviointimenetelmissä huomioidaan usein toimialakohtaisten skenaarioiden muodostuminen ja niihin liittyvien toimialakohtaisten kriteerien painotukset. Kriteerien kautta yritetään arvioida yrityksen vastuullista liiketoimintaa koskevat riskit ja mahdollisuudet. Strategisen lähestymisen merkitys korostuu, kun suunnitellaan tuotteita ja niiden kehittämistä sekä suunnittelu- ja johtamismenetelmien arvioinnin vastuullisuudella (Könnölä & Rinne 2001, 100).

Useimmat arvioijatahot keskittyvät erityisesti ympäristötietoon, koska ympäristöosaaminen nähdään usein strategisesti merkittävänä asiana. Koska ympäristöraportointi on kehittynyt, on ympäristötietoa saatavilla entistä paremmin. Aluksi lähinnä liikkeenjohdon ympäristökonsultit ja yliopistot kehittivät strategisia arviointimenetelmiä. Nykypäivänä yrityksen vastuullisen liiketoiminnan strategiseen arviointiin erikoistuneita toimijoita on todella paljon ja arviointimenetelmiä kehitetään siten, että niiden kautta on mahdollista arvioida myös muut osa-alueet koskien yrityksen vastuullista liiketoimintaa. Nykyään arvioinnin kohteena on yrityksen kestävä kehitys arviointi. Kun arvioidaan yrityksen sosiaalista taloudellista ja ekologista, vastuullisesta liiketoiminnasta ja eettisestä sijoittamisesta on tullut entistä ajankohtaisempaa (Könnölä & Rinne 2001, 100).

Sosiaaliseen vastuun keskustelussa keskeisellä sijalla on selkeys. Selkeyden kautta yrityksillä on mahdollista parantaa omia käytäntöjään ja toimiaan sekä sen avulla yrityksiä on mahdollista mitata saavutettuja tuloksia. Samalla selkeyden lisääminen ehkäisee terroristiryhmien ja rikollisuuden mahdollisuuksia käyttää eri yrityksiä rahanpesuun. Sosiaaliseen vastuuseen liittyvät vertailuarvot, joiden avulla yritysten ekologisia ja sosiaalisia toimia on mahdollista mitata, ovat käyttökelpoisia selkeyden lisäämiseksi (Euroopan Komission tiedote 2002).

Vertailuarvot helpottavat tekemään tehokkaita ja luotettavia vertailuanalyyssejä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana vertailuarvoihin liittyvä kiinnostus on lisännyt suunta- viivoja, periaatteita ja käytäntöjä. Kun yrityksiä sosiaaliseen vastuuseen liittyvistä odotuksista tulee tarkemmin määriteltyjä, silloin täytyy yhdenmukaistaa välineitä, käsitteitä ja käytäntöjä, jolloin lisätään selkeyttä kuitenkin tukahduttamatta innovaatioita (Euroopan Komission tiedote 2002).

Yhä useammat yritykset ovat alkaneet julkaisemaan tietoa ekologisista ja sosiaalisista käytännöistään viimeisen vuosikymmenen aikana. Hyvänä toimintatapana yhteiskunnallisista, taloudellisista ja ekologisista indikaattoreista raportointi on yleistymässä. Varhaisessa raportointivaiheessa joustavuus mahdollisesti takaa sen, että yrityksen raportointi on asianmukaista jokaisen yrityksen kohdalla (Euroopan Komission tiedote 2002).

3.5 Sidosryhmien ja yritysten välinen vuorovaikutus

Osaksi yritysvastuuta kuuluu se, että yritys kertoo rehellisesti sidosryhmille siitä, mitä yritys tekee ja yritys myös kuuntelee sidosryhmien odotuksia. Koska yrityksen sidosryhmien merkitys ja kiinnostuksen kohteet liittyen yritysvastuullisiin tekijöihin ovat erilaisia kuin tavalliseen liiketaloudelliseen toimintaan liittyvissä tekijöissä aiheuttaa erityisiä haasteita vuorovaikutukselle. Koska toimintaympäristön ja yrityksen suhde on kiinteä, tästä syystä yrityksen kestävä kehitys liittyy eettiset periaatteet ja tavoitteet eivät voi olla ristiriidassa yrityksen sidosryhmien ja yhteiskunnan odotusten kanssa. Tästä syystä yrityksen on suositeltavaa määritellä, mitkä ovat sille tärkeitä sidosryhmiä ja minikälaista vuorovaikutusta yritys haluaa sidosryhmiensä kanssa (Guimares Costa & Pina e Cunha 2008).

Yritysvastuun toteuttamista seurataan avainsidosryhmien odotusten näkökulmasta, jolloin pyritään maksimoimaan sidosryhmille koetut hyödyt ja minimoimaan toiminnasta aiheutuvia haittoja. Yksi näkökulma yritysvastuuseen on kaikille yhteinen yleismaailmallinen periaate, kuten työelämän perusoikeudet, ihmisoikeudet pakkotyön tai lapsityövoiman kieltä. Yritysvastuuta kantava yritys sitoutuu näihin oikeuksiin riippumatta yhteiskunnallisesta tilanteesta tai yrityksen sijaintimaasta (Juutinen & Steiner 2010, 19-24).

Sidosryhmien kiinnostus ympäristöasioita kohtaan kasvoi vähitellen ja 1990-luvulla kiinnostus yritysten ympäristöasioihin kohtaan kasvoi täysin uudelle tasolle. Vuosituhannen vaihteen kohdalla sidosryhmien kiinnostus on kohdistunut entistä enemmän yritysten sosiaalisesti vastuullisia toimia kohtaan. Lähivuosina eri tiedotusvälineet ovat käsitelleet useita yritysten taloudellisiin vastuisiin liittyviä tapauksia. Tällaisia tapahtumia ovat olleet esimerkiksi lahjonta ja sisäpiiritiedon väärinkäyttö, jonka jälkeen mielenkiinto yritysten taloudellisia toimia kohtaan on saanut uusia ulottuvuuksia.

Yritysten sisäisiin sidosryhmiin kuuluu

- Omistajat
- Henkilöstö ja
- Johtajat

Kaikilla sidosryhmillä on erilaiset intressit yritystä kohtaan. Kuitenkin yhteistä näille sidosryhmille on, että he ovat pysyvässä suhteessa yritykseen, taloudellinen panos sekä tietyissä määrin osallistuminen yrityksen päätöksentekoon.

Yrityksen taloudelliseen toimintaympäristöön kuuluu

- Toimialajärjestöt
- Työmarkkinajärjestöt
- Kilpailijat ja
- Kuluttajajärjestöt

Näillä sidosryhmillä ei ole taloudellisia liikesuhteita yrityksen kanssa, mutta niillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan esimerkiksi tuotannontekijämarkkinoiden tai tuotemarkkinoiden kautta (Guimares Costa & Pina e Cunha 2008).

Useimmat sidosryhmät ovat kiinnostuneita eri yritysten toiminnasta. Ne ottavat kantaa asioihin huolimatta siitä, kiinnostaako yrityksiä sidosryhmien mielipiteet vai ei. Useimmiten yritykset kuuntelevat kahta tärkeintä sidosryhmäänsä, omistajiaan ja asiakkaitaan (Juutinen & Steiner 2010, 19). Yritysten asiakkaita erityisesti kuluttaja haluaa tietää mil-laista liiketoimintaa he ostoksillaan tukevat. Laadun ja hinnan lisäksi kuluttajat haluavat tietää tuotteiden vaikutuksista yhteiskuntaan ja sen millaisia vaikutuksia itse yrityksellä on ympäristöönsä ja yhteiskuntaan. Useimmat työnhakijat ovat kiinnostuneita työyhteisöistä ja työtehtävistä, joissa huomioidaan toimintoja, jotka he kokevat tärkeiksi asioiksi. Yritysten sosiaalisesta vastuullisuudesta on tullut entistä enemmän kiinnostava (Könnölä & Rinne 2001, 11).

Kilpailijat ovat vähiten huomioitu sidosryhmä, kun puhutaan yritysten eettisestä yhteiskuntavastuullisista toimista. Yritykset huomioivat kilpailijoiden tärkeyden ja painottavat niitä periaatteita, joihin yrityksen ja heidän kilpailijoiden suhde perustuu. Tehdes-sään näin, yritykset haluavat tulla nähdyksi niin sanotusti reiluin toimijoina kilpailijoidensa ja erityisesti niiden sidosryhmien keskuudessa, joilla voi olla merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan. Delta Cafe, joka on suuri kahvin tuotantoon ja jakeluun keskittyvä monialayritys, ilmoittaa, että kaikkien heille kuuluvien yritysten täytyy noudattaa

markkinoilla vallitsevia sääntöjä ja toimia reilusti kilpailijoita kohtaan. Delta cafe on myös tuonut julki, että mikään heidän yrityksensä ei saa esittää kommentteja tai huomiota, jotka voisivat negatiivisesti vaikuttaa kilpailijoiden toimintaan tai olla juorujen lähteenä. Kuitenkin, mielenkiintoinen fakta on se, että kilpailijat ovat ainoa sidosryhmä, joiden suhteen lakien asettamien viitekehysten koetaan normaalisti olevan riittävä määrittämään rajat eettiselle toiminnalle (Guimares Costa & Pina e Cunha 2008).

Yrityksen poliittiseen toimintaympäristön kuuluvat poliittiset järjestöt ja viranomaiset. 1970–80 luvuilla poliittiseen toimintaympäristöön kuuluvat sidosryhmät aktivoituivat. Tuona aikana perustettiin ympäristöministeri, lainsäädäntöä laajennettiin ja vihreä puolue syntyi. Eri viranomaisilla on yhteyksiä liittyen yritysten talouteen, kuten verot. Pääasiassa kuitenkin suhteet perustuvat lainsäädännön määräyksiin. Viime vuosina omaehtoisen vastuun kantamiseen kannustavia motiiveja on kehitelty entistä enemmän (Rohweder 2004, 194–196).

Sidosryhmiä, jotka kuuluvat yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön ovat esimerkiksi kansalaiset, paikalliset asukkaat, erilaiset yhteiskunnalliset järjestöt ja tutkijat. Niiden on mahdollista pyrkiä vaikuttamaan yrityksen toimintatapoihin. Viime aikoina yritysten suhtautuminen kansalaisjärjestöihin on muuttunut ja nykyään yritykset haluavatkin olla vuorovaikutuksessa niiden kanssa (Rohweder 2004, 194–196).

Yritykset julistavat heidän kuuliaisuuttaan toimia laillisissa viitekehyksissä ja yritykset pitävät näitä lakeja minimivaatimuksinaan. Yritykset myös vakuuttavat, että he ovat poliittisesti neutraaleja ja eivätkä he salli korruptiota missään muodossa, esimerkiksi lahjoituksina puolueille, lahjuksina politikoille tai hallituksille. Päinvastoin yritykset ovat halukkaita tekemään yhteistyötä hallitusten ja kansalaisjärjestöjen kanssa, jotta he yhdessä parantaisivat toimimaan elämänlaatua (Guimares-Costa & Pina e Cunha 2008).

Yleisesti ottaen yritykset huomioivat, että heidän toiminnallaan voi olla vaikutusta näihin seikkoihin ja he ilmaisevat myös halunsa toimia vastuullisesti. Tämänkaltaisen sitoutuneisuus korostuu erityisesti niissä yrityksen toimissa, joita voidaan kutsua niin sanotusti herkiksi alueiksi. Nämä ovat aihealueita, joissa yrityksen toimien seuraamukset voivat olla normaalia suuremmin esillä ja joissa näin ollen vaatimukset lainmukaisuudelle ovat ilmeiset. Näillä aihealueilla liikuttaessa yritykset voivat antaa pitkiä ja yksityiskohtaisia selvityksiä liittyen yrityksen asemaan sekä heidän aikomuksiinsa. Näin tehdessään yritykset pyrkivät rajaamaan itsensä mahdollisten vahinkojen ja tapaturmien ulkopuolelle niiden oman vaikutuspiirinsä osalta. Esimerkiksi Shell käsittelee ja tuo esille vesistöjen säilyttämisen ja suojelun tärkeyttä, pyrkimyksensä laillistaa toimiaan niiden tahojen keskuudessa, jotka näkevät öljyn jalostuksen vahingollisena ympäristölle ja vesivaroille. Samalla Shell ilmaisee epäsuorasti, että yritystä ei voida syyttää, mikäli jokin vesialue todella saastuisi (Guimares-Costa & Pina e Cunha 2008).

Internet-sivuilla on mahdollisuus tavoittaa suuri määrä ihmisiä ja tarjota moninaista sisältöä niin sisäpiirille kuin ulkopuolisillekin käyttäjille. Internetsivut ovat yksi parhaimmista tiedotusvälineistä, jolla voidaan välittää tietoa yrityksen yhteiskuntavastuusta. Tällaiset sivustot ovat yksi parhaiten saatavilla olevista medioista, joita yritykset voivat käyttää luodakseen yhteyden sidosryhmiinsä ja tullakseen käsitetyiksi eettisesti ja sosiaalisesti vastuullisina toimijoina (Guimares-Costa & Pina e Cunha 2008).

Guimares-Costa ja Pina e Cunha (2008) huomasivat tutkimuksessaan, että usein yritysten Internet-sivuilla oli usein tavallisia lauseita kuten, että yritys tunnistaa sidosryhmät ja korostaa heidän merkitystään yrityksen toimintaperiaatteissa ja toimissaan. Hewlett Packard ilmoittaa sivuillaan, että se on vuorovaikutuksessa laajojen sidosryhmien kanssa, joiden toimiin Hewlett Packard voi vaikuttaa tai nämä sidosryhmät voivat vaikuttaa Hewlett Packardin toimiin. Näihin sidosryhmiin kuuluu asiakkaat, työntekijät, sijoittajat, tarvarantoimittajat, kansalaisjärjestöt ja media. Hewlett Packard korostaa aktiivisen ja säännöllisen keskustelun tärkeyttä jokaisen sidosryhmän kanssa.

Ziekin (2009) mukaan Internetsivut tarjoavat yritykselle mahdollisuuden ja tilaisuuden osallistua yhteiskunnallisiin ongelmiin. Monet yritykset ovat lain mukaan velvollisia kertomaan vuosittain tilinpäätös tiedot, mutta kasvavassa määrin yritykset ovat jakaneet tietoa, joka sisältää sosiaalista ja taloudellista tietoa.

4 VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN SUUNNITELMA CASE-YRITYKSESSÄ

Kuten johdannossa jo mainittiin, mikro- ja pienyrityksissä toimintatapoja on helpompi muuttaa. Yrityksen toimitusjohtaja voi omalla päätöksenteollaan vaikuttaa siihen, mistä tavarat ja palvelut tilataan. Ovatko ne paikallisia, suomalaisia vai jollain muulla tavalla vastuullisia tai vastuuttomia.

Tilitoimistoalalla kilpailu sekä asiakkaista että osaavasta työvoimasta on kasvanut. Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja tilitoimistoa ei valita pelkästään hinnan perusteella. Valintaan vaikuttaa nykyään myös sosiaalinen- ja ekologinen vastuu. Asiakkaat kiinnittävät huomiota siihen, että miten tilitoimisto on menestynyt taloudellisesti ja pystyykö se jatkamaan tulevaisuudessa toimintaansa.

Vastuullisuudella on mahdollista sitouttaa asiakkaat ja työntekijät entistä paremmin tilitoimistoon. Parhaat työntekijät haluavat olla töissä sellaisessa työpaikassa, jossa heitä arvostetaan.

Suunnitelman painopisteet on valittu yhdessä yrityksen tämän hetkisten omistajien intressien perusteella. Omistajat ovat aina halunneet pitää hyvää huolta työntekijöistään, jotta he pystyisivät mahdollisimman terveisin mahdollisimman pitkään. Osaamiseen on panostettu vuosien aikana, koska ala ja lainsäädäntö muuttuvat jatkuvasti. Osaamisen on oltava korkealla tasolla, jotta case-yrityksessä pystytään täyttämään kansainvälisten yritysten toimeksiannot.

Vastuullisuudella on myös mahdollista pienentää kustannuksia ja lisätä tuloja. Erilaisen lisäpalveluiden myynti on mahdollista, kun kirjanpitoaineisto on sähköisessä muodossa. Aikaa vapautuu, mutta tuota aikaa on mahdollista käyttää lisämyyntiin ja lisäpalveluiden tuottamiseen. Asiakkaalla vapautuu entistä enemmän aikaa omista taloushallinnon tehtävistä, kun esimerkiksi palkanlaskenta ja myyntilaskutus ulkoistetaan. Perinteinen paperikirjanpito vie asiakkaalta ja kirjanpitäjältä enemmän aikaa, kuin sähköinen. Kun aikaa vapautuu työntekijältä, on mahdollista tarjota lisäpalveluita samaan käytettyyn aikaan.

Havainnointi yrityksessä on tehty vuoden 2014 aikana. Havainnointikeinona on osallistuva havainnointi, koska case-yrityksessä työskennellään avokonttorissa. On myös tärkeää ymmärtää kaikkien työntekijöiden toimenkuvat. Teknologian kehityksessä on menty eteenpäin, jolloin työntekijöiden teknologinen osaaminen on entistä tärkeämmässä osassa. Jos ohjelmistoja ei hallita, työn tuottavuus laskee.

Tilitoimistoalalla on tapahtunut viimeisten vuosien aikana suurempia muutoksia kohti sähköistä taloushallintoa. Ohjelmistojen hinnat ovat laskeneet, asiakkaiden vaatimustasot ovat nousseet ja reaaliaikaisuus on kaikkien tavoite. Tästä johtuen myös kirjanpitäjän rooli on muuttunut valtavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Enää kirjanpitäjä ei

ole vain tietojen tallentaja, vaan rooli on muuttumassa konsultoivaan suuntaan, joka ymmärtää asiakkaiden toimialat ja niille tärkeät luvut. On siis äärimmäisen tärkeää, että työntekijät pysyvät terveenä, heidän osaamistasonsa on korkea ja asiakkaiden vaatimuksiin pystytään vastaamaan.

4.1 Case yrityksen kuvaus

Case-yritys on suomalainen perheyritys, joka on perustettu vuonna 1957. Case-yritys työllistää omistajat mukaan lukien kymmenen henkilöä. Pisimmät työsuhteet ovat kestäneet yli 40 vuotta ja uusimmatkin työsuhteet ovat kestäneet yli viisi vuotta. Työntekijöiden vaihtuvuus on ollut vuosien saatossa hyvin vähäistä. Asiakasryhmä koostuu pääasiassa mikroyrityksistä ja pk-yrityksistä

Case-yritys on taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto, jonka palvelut voidaan jakaa asiantuntijapalveluihin, palkanlaskentaan, kirjanpitoon ja lakipalveluihin. Kirjanpidon tulee täyttää verottajan ja lain vaatimukset, mutta raportoinnin tulee olla hyödyllistä yrittäjälle. Kirjanpitopalveluita ovat osto- ja myyntireskontran hoito, laskutus, raportointi, sähköiset taloushallintopalvelut, perintäpalvelut, veroilmoitus tilinpäätös, konsultointi ja neuvonta.

Asiantuntijapalveluita palveluita ovat rahoitus- ja kassavirtalaskelmat, investointilaskelmat, kannattavuuslaskelmat, budjetointi ja johdon raportointi. Pienimmät asiakkaat eivät ole rahoitus- ja kassavirtalaskelmia vailla, mutta mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä enemmän ne tarvitsevat asiantuntijapalveluita ja erityisesti johdon raportointiin liittyviä palveluita.

Palkanlaskennan tehtäviin kuuluu palkkojen laskeminen ja maksaminen, vuosi-ilmoitusten lähettäminen eläkevakuutus- ja tapaturmavakuutusyhtiöön sekä verottajalle. Palkanlaskentaan liittyy myös esimerkiksi työehtosopimukseen liittyvä neuvonta ja konsultointi. Yritysten kansainvälistyminen luo myös uusia haasteita esimerkiksi ennakonpidätyksen ja tapaturmavakuutuksen suhteen.

Vero-, yhtiö-, ja sopimusoikeudelliset asiat ovat kuuluneet yrityksen palveluihin jo vuosikymmeniä. Yleisesti toimeksiannot liittyvät yrityksen perustamiseen, sukupolvenvaihdokseen tai lopettamiseen. Muita palveluita ovat esimerkiksi yhtiö- ja sopimusoikeudelliset asiat.

4.2 Työhyvinvointi case-yrityksessä

Yrityksessä työhyvinvointia kehitetään yhteistyönä. Työhyvinvoinnin edistäminen on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Työnantajan täytyy huolehtia työympäristön turvallisuudesta sekä siitä, että työntekijöitä johdetaan hyvin ja heitä kohdellaan yhdenvertaisesti. Hyvinvointia työssä on mahdollista parantaa kehittämällä työoloja, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, työterveydenhuollolla ja kiinnittämällä huomiota ammatilliseen osaamiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014).

Euroopan Unionin henkisen hyvinvoinnin konferenssissa vuonna 2008 julkaistun Vihreän Paperin tarkoitus on tukea yrityksiä, jotta he huolehtisivat työntekijöiden hyvinvoinnin tasosta. Hyvinvoinnilla on suora vaikutus yrityksen menestymiseen (Morariu & Pop 2011).

15 vuoden aikana lääkärien toteamat pitkäaikaiset vammat tai sairaudet ovat yleistyneet palkansaajilla. Joka neljännellä oli todettu jokin vamma tai sairaus vuonna 1999. Osuus on noussut 38 prosenttia vuonna 2013. Sairaudet yleistyvät iän myötä. Vajaalla viidenneksellä alle 35-vuotialla oli lääkärin toteama vamma tai sairaus (Työolobarometri).

Työntekijöiden liikuntatavoilla on todistettavasti vaikutuksia vähentyneisiin terveydenhuoltokuluihin ja sairauspoissaoloihin sekä pidempiin työuriin ja parempaan tehokkuuteen. Jotta ihminen pysyisi terveenä, tarvitaan fyysistä kuormitusta ja liikuntaa. Työikäisten terveydelle vaaraksi on muodostunut liiallinen istuminen. Suomessa 51 prosenttia miehistä ja 46 prosenttia naisista istuu vähintään kuusi tuntia päivässä. Istumisella on todettu olevan yhteydessä sydän- ja kokonaiskuoletisuuteen vapaa-ajan liikunnan harrastuksen määrästä ja rasittavuudesta riippumatta. Suomen työkyvyttömyysmenot ja työkyvyttömyyseläkkeellä olevan väestön osuus ovat yksi korkeimmista OECD-maiden välisessä vertailussa (Valtion liikuntaneuvosto).

Liikunnalla on todistettavasti positiivisia vaikutuksia ihmisen aivoterveuteen. Työelämä vaatii ihmisen aivoilta todella paljon. Muistaminen, oppiminen, tarkkavaisuus, motivaatio ja luovuus ovat liitoksissa ihmisen työkykyyn. Liikunnalla voi parantaa aivojen verenkiertoa, lisätä välittäjäaineiden tasoja ja parantaa hapensaantia. On todistettu, että säännöllinen liikunta synnyttää uusia hermosoluja ja lisää aivojen hiussuonten määrää.

Monien tuki- ja liikuntaelimestön vaivojen taustalta löytyy yksi yhteinen tekijä, joka on pitkäkestoinen istuminen. Tämä koskee kaikkia ikäluokkia aina lapsista vanhuksiin. Pääte- ja toimistotyössä istutaan pitkään, joka itsessään on niska-hartiavaivojen vaaratekijä. Merkittäviä terveyshaittoja aiheutuu siitä, kun liikkuu riittämättömästi. Suomessa työkyvyttömyyden yleisimmät syyt ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet, sydän- ja verisuonitaudit ja mielenterveyden häiriöt. Noin puoli miljoonaa työvuotta menetetään vuosittain siksi, että osa työvoimaista poistuu työelämästä ennen virallista eläkeikää (Valtion liikuntaneuvosto).

Eniten sairauspoissaoloja aiheuttavat tuki- ja liikuntaelinvaivat. Näistä kärsii yli miljoona suomalaista. Yleisimmät tuki- ja liikuntaelinvaivojen riskiä lisäävät tekijät ovat runsas istuminen, vähäinen liikunta sekä työn fyysiset että muut kuormitustekijät. Vaikka suomalaisten liikunta vapaa-ajalla on yleistynyt, silti työmatkaliikunta sekä työhön sisältyvä fyysinen aktiivisuus ovat vähentyneet viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana. Vain 20 % työmatkoista tehdään pyörällä tai kävellen. Useilla aloilla automaation ja koneiden ansiosta fyysinen raskaus on vähentynyt. Kuitenkin rasitusvammoja aiheuttavat esimerkiksi yksipuoliset ja toistuvat liikkeet ja työasennot (Valtion liikuntaneuvosto).

Työpaikalla työntekijöiden terveyden ja kunnon kehittäminen on kääntynyt pieneen kasvuun viime vuosien aikana. Erityisesti työpaikkaliikuntaan varatut resurssit ovat kovin pieniä verrattaessa niitä muihin työhyvinvointia edistäviin investointeihin. Tyypillisintä liikunnan tukeminen on suurille työyhteisöille. Henkilöstön liikuntaa voidaan tukea Suomessa verottomasti 400 euroon asti vuodessa (Valtion liikuntaneuvosto).

Suomen kuntoliikuntaliiton (2012) tekemässä tutkimuksessa henkilöstöliikuntaa tukevilta yrityksiltä kysyttiin, kuinka suuri merkitys työnantajan tukemalla liikunnalla on henkilöstön yhteishengen, yritys- ja työnantajakuvaan ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.

Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että suurin osa arvioi henkilöstöliikunnan merkityksen olevan suuri tai erittäin suuri riippumatta siitä, mikä on asian arviointinäkökulma. Henkilöstöliikunnan tukemisella arvioidaan olevan eniten merkitystä yritys- ja työnantajakuvaan kannalta. Kuitenkaan henkilöstön yhteishenki ja työhyvinvointi eivät jää kovinkaan paljoa jälkeen (Suomen kuntoliikuntaliitto ry).

4.3 Työkyvyn ylläpitohanke

Case yrityksessä valittiin työkyvynylläpitoon Smartum-liikuntasaldo. Työntekijöille ladataan alkuun 200 euroa kullekin. Smartum-kortin työntekijä saa suoraan siihen osoitteen, jonka on ilmoittanut ja kortti on heti käytettävissä. Kortilla oleva saldo on voimassa 15 kuukautta eteenpäin lataamishetkestä. Kun voimassaoloaika loppuu, käyttämättä oleva saldo palautetaan työnantajan Smartum-tilille. Työnantaja voi edelleen jakaa käyttämättä olevan saldon työntekijöilleen aina seuraavan kalenterivuoden loppuun asti. Saldon ylittäminen on mahdotonta Smartum-kortilla, koska kortti on niin sanotusti prepaid-kortti.

Kortin valinnalle on syynsä, koska mikäli kortti häviää, uuden voi tilata ja saldo säilyy tilillä. Myös rahat palautuvat yritykselle, kun voimassaoloaika ylittyy. Helsingin Sanomien uutisen (4.8.2014) mukaan ne virkistysasetelit, jotka työntekijät jättävät käyttämättä tuottavat alan yrityksille miljoonavoitot. Joka vuosi käyttämättömät ja vanhentuneet liikunta- ja kulttuurisetelit tuovat Smartumille miljoonia euroja.

Tästä syystä case yrityksessä otetaan käyttöön Smartum-liikuntakortit, jolloin ongelmaa käyttämättömistä, vanhentuneista tai hävinneistä seteleistä ei synny. Ekologisesta näkökulmasta syy on se, että tällä päätöksellä vähennetään myös paperin kulutusta, postikuluja ja jätteiden syntymistä.

Tilitoimistoalalla on tärkeää, että työntekijät voivat hyvin ja jaksavat töissä. Ala vaatii tarkkuutta ja huolellisuutta, vaikka teknologia kehittyy ja automaatio auttaa työssä. Mitä paremmin työntekijät jaksavat ja voivat, sitä vähemmän tulee sairaus- ja muita poissaoloja. Työmäärät eivät kasva työntekijöillä poissaolojen vuoksi eikä yrityksen tarvitse palkata työntekijää siltä varalta, että joku sairastuu pidemmäksi ajaksi.

Työntekijöiden viihtyvyys kasvaa, kun työ on mielekästä eikä sitä kasaannu liiaksi itselle tai muille työntekijöille. Kiire ja sen tunne aiheuttavat virheitä ja lisäävät työilma-
piirissä kireyttä.

Työkyvyn ylläpitohankkeella pyritään parantamaan työntekijöiden tehokkuutta ja motivaatiota. Samalla sillä toivotaan olevan vaikutuksia myös vähentyneinä sairauspoissaoloina ja -kuluina. Tavoitteena on myös parantaa entisestään henkilöstön yhteishenkeä sekä yritys- ja työnantajakuva.

Parantuneella työnantajakuvalla on parempi mahdollisuus kilpailla parhaista työntekijöistä. Samalla henkilöstökustannukset pysyvät pieninä, kun ei tarvitse olla jatkuvasti hakemassa uusia työntekijöitä. Voi myös käydä niin, että yritystä kohtaan kiinnostus kasvaa ja yritykselle lähetetään työhakemuksia, jolloin henkilöstön rekrytointikustannukset pienenevät.

Mitä vetovoimaisempi yritys on, sitä helpompaa on uuden työntekijän rekrytointi. Rekrytointikustannukset laskevat, kun osaavaa henkilöstöä ei tarvitse etsiä. Tällöin työntekijä saattaa itse olla yhteydessä yritykseen ja eikä ole ensisijaisesti suuren palkan perässä, vaan hyvän työyhteisön ja työnantajan.

Työkyvyn ylläpitohankkeella on tarkoituksena myös vähentää sairauspoissaoloja ja pidentää työuria. Suomen Yrittäjien (2013) tutkimuksen mukaan työntekijän sairauspoissaolopäivä maksaa yritykselle 350 euroa. Joten jo yksi päivä vähemmän sairauspoissaoloja vuodessa on yritykselle onnistunut investointi.

Case-yrityksessä tilikaudella 2013 lääkärin kirjoittamia sairauspoissaoloja oli 37 päivää. Lukuun sisältyvät vain ne poissaolot, jotka ovat lääkärin allekirjoittamia. Laskelmassa ei ole huomioitu yhden ja kahden päivän poissaoloja, joihin ei tarvitse lääkärintodistusta. Suomen Yrittäjien laskelman mukaan poissaolot ovat maksaneet yritykselle kyseisellä tilikaudella ainakin 12 950 euroa.

4.3.1 *Yrityksen vastuullisuuden osa-alueet case yrityksessä*

Yrityksessä on tällä hetkellä käytössä laatukäsikirja. Vastuullisuus tullaan lisäämään yhdeksi osaksi yrityksen laatukäsikirjaan. Laatukäsikirjan pdf-versio on kaikkien yritysten työntekijöiden saatavilla helposti. Käsikirjaa päivitetään useita kertoja vuodessa ja kun päivityksiä tehdään, huomioidaan myös yrityksen työntekijöiden mielipiteet ja ehdotukset. Laatukäsikirjaa päivitetään palaverien yhteydessä noin 5 kertaa vuodessa.

Kun vastuullisuus lisätään osaksi yrityksen laatukäsikirjaa, vastuullisuutta tullaan toteuttamaan koko yrityksessä. Vastuullisuus tulee olemaan osa yrityksen pitkän ajan strategiaa ja sen avulla pyritään parantamaan markkina-asemaa, sitouttamaan asiakkaat paremmin sekä minimoimaan työntekijöiden sairauspoissaolot.

Kun tilitoimistoalaa tutkitaan, vastuullisuus ei ole kummoisessa roolissa. Vain isot toimijat, kuten Visma, Talenom ja Accountor kertovat vastuullisista toimistaan. Kajaanissa toimivista tilitoimistoista yksikään ei Internet-sivujen perusteella tiedota vastuullisista toimistaan. Vastuullisella liiketoiminnalla voisi olla mahdollista saavuttaa uusia asiakkuuksia, koska asiakkaat pystyvät samaistuman yritykseen, jonka kanssa voivat jakaa samanlaisia arvoja.

4.3.2 *Sosiaalisen vastuun toimintasuunnitelma*

Case-yrityksessä sosiaalisen vastuun osalta pääpiirteet kohdistuvat henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpidon edistämiseen ja aikaisempaa parempaan työpaikkailmoituksissa tapahtuvaan tiedottamiseen työntekijöiden koulutuksesta ja kehityksestä. Tällä hetkellä case-yrityksessä on koulutettu ja kehitetty työntekijöiden osaamista ajan myötä, mutta tästä ei ole viestitty ulkopuolelle.

Näillä toimilla on tarkoitus parantaa työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia ja viestiä yrityksen ulkopuolelle hyvistä työmahdollisuuksista. Tutkimusten perusteella näillä toimilla voidaan parantaa yrityksen mainetta ja julkisuuskuvaakin sekä vastuullisuudella voidaan luoda kilpailuetua. Tavoitteena on saavuttaa parempaa asiakasuskollisuutta ja parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä. Samalla koko työyhteisö voi paremmin.

Tutkimusten mukaan olisi myös toivottavaa, että vastuullisuus näkyisi tuottojen kasvuna. Tuottojen kasvu todennäköisesti tulee tapahtumaan kulujen laskun vaikutuksena, jos työntekijät ovat terveempiä kuin aikaisemmin. Kasvaneena asiakasuskollisuutena asiakkaat ostavat entistä monipuolisempia taloushallintopalveluita ja heidän toivotaan pysyvän asiakkaina pitkään.

Porter ja Kramer (2006) kirjoittivat, että kasvavassa määrin yritykset pyrkivät sisältämään yhteiskuntavastuullisuutta toimintaansa, jolloin yritys saisi kilpailuetua. Kakabadse

ja Kakabadse (2007) olivat sitä mieltä, että yhteiskuntavastuu ei ainoastaan hyödytä yhteiskuntaa ja osakkeenomistajia, vaan sillä luodaan lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle.

Case-yrityksessä henkilöstöjohtamisen tavoitteena on kehittää työntekijöitä, siten että jokainen työntekijä on alansa ammattilainen ja heidän koulutustaan tuetaan. Tavoitteena on, että case-yritys on alueensa halutuin työpaikka ja työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan. Samalla aletaan mitata työtyytyväisyyttä siten, että muutoksia voidaan verrata.

Aikaisempina vuosina työtyytyväisyyttä on mitattu vain kehityskeskusteluiden ohella, jolloin vertaaminen on hankalampaa. Kehityskeskusteluiden avulla on kuitenkin saatu paljon tärkeää tietoa työntekijöiden välisistä suhteista ja miten he kokevat työnteon mielekkyyden. On siis tärkeää myös haastatella työntekijöitä eikä vain mitata heidän työtyytyväisyyttään.

Viime aikoina on puhuttu myös paljon työajan pidentämisestä. Case-yrityksessä pyritään panostamaan työtehokkuuteen. Teknologian kehitys on mahdollistanut työajan lyhentämisen. Taloushallinnon työntekijöiltä vaaditaan äärimmäistä tarkkuutta, joten työpäivän pidentyessä tehokkuus ja tarkkaavaisuus heikentyvät. On siis tärkeää, että työajat eivät case-yrityksessä kasva, vaan ennemminkin lyhenevät tai pysyvät samassa määrässä.

Sähköisen taloushallinnon myötä työntekijöillä on tulevaisuudessa mahdollisuus tehdä etätöitä. Etätöskentelyllä on monia positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, elämänlaatuun ja työhyvinvointiin.

Työnteon joustavuudella ja parantuneella työhyvinvoinnilla on positiivisia vaikutuksia työpaikan haluttavuuteen. Kun työpaikka on viihtyisä, kiinnostava ja haluttava, parhaat työntekijät hakevat case-yritykseen työntekijöiksi. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan (2010) tekemän tutkimuksen mukaan yli 90 prosenttia kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että miellyttävä ilmapiiri ja työpaikan hyvä henki ovat tärkeitä asioita.

Noin 15 prosenttia kyselyyn vastanneista oli myös sitä mieltä, että työstä saatu korkea palkka on tärkeä tekijä. Joten työpaikan viihtyvyydellä voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä, kun haetaan parhaimpia työntekijöitä.

Case-yrityksessä kiinnitetään huomiota työntekijöiden terveyteen. Kaikille työntekijöille tarjotaan työterveyshuollon kautta lakisääteistä laajempi työterveyshuolto. Työntekijöillä on siis mahdollisuus hyödyntää esimerkiksi erikoislääkärin tai fysioterapeutin palveluita.

Case-yrityksen tulevaisuuden tärkeänä tavoitteena on työllistää uusia työntekijöitä. Tulevaisuudessa pyritään tarjoamaan entistä enemmän työpaikkoja paikallisille opiskelijoille joko työharjoitteluun liittyvänä osana tai kesätyön muodossa.

Nuorten työllistämisellä saavutetaan tunnettuuden kasvua erityisesti nuorten opiskelijoiden kohdalla, jotka tulevaisuudessa ovat alansa ammattilaisia. Näin rekrytointi tulevaisuudessa tulee olemaan helpompaa, jos opiskelijoilla on positiivinen kuva työnantajastaan ja työnkuvasta.

Toisena tarkoituksena on syventää ja lisätä yhteistyötä Kajaanin ammattikorkeakoulun kanssa. Tällöin opiskelijat jäävät myös paikkakunnalle töihin, eivätkä vain käy kouluja paikkakunnalla. Tätä kautta on mahdollista vaikuttaa myös kunnan rakenteeseen ja asukasmäärään.

4.3.3 Asiakkuuksien hallinta

Case-yrityksessä tullaan tulevaisuudessa mittaamaan asiakastyytyväisyyttä säännöllisesti. Tavoitteena on luoda jokaiselle asiakkaalle erinomainen asiakkuuskokemus. Asiakkaalle tehdään juuri omanlaisensa taloushallintopaketti, jossa asiakas valitsee juuri ne palvelut, jotka itse kokevat tärkeäksi. Esimerkiksi asiakas voi valita kirjanpidon ja reskontran hoidon, mutta maksaa ja laskee itse työntekijöidensä palkat.

Kun asiakaskokemusta kehitetään se tuo lisäarvoa asiakkaalle ja samalla parantaen taloudellista kestävyyttä. Aikaisempina vuosina asiakastyytyväisyyttä ei ole juuri mitattu ja dokumentoitu. Asiakastyytyväisyyttä on mitattu vain haastattelemalla asiakkaita tapaamisten yhteydessä ja kysytty onko asiakas ollut tyytyväinen palveluun ja onko asiakkaalla toiveita koskien palveluita.

Tulevaisuudessa asiakastyytyväisyyttä tullaan mittaamaan aktiivisemmin ja tuloksia tullaan dokumentoimaan. Vastauksia tullaan vertailemaan aikaisempiin tuloksiin. Mittariksi valittiin NPS-mittari (Net Promoter Score). NPS-mittaminen on nopeaa ja helppoa, joten vastauksien saamiseen ei kulu asiakkaan aikaa.

NPS kyselyssä asiakkaalta kysytään, miten todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä toisille. Mitta-asteikko on 0-10 ja vastaukset 9-10 luokitellaan suosittelijoiksi (Promoter) ja vastaukset 0-6 luokitellaan parjaajiksi (Detractor). Tärkeintä mittauksen jälkeen on ymmärtää miksi asiakkaat ovat antaneet tietyn arvosanan, jonka jälkeen on mahdollista tehdä oikeita toimenpiteitä asiakaskokemuksen parantamiseksi (Tekniikka&Talous 2013). Asteikolle 7-8 luokitellaan passiivisen tyytyväisiä, koska kyseinen ryhmä on ainakin vielä tyytyväinen (Net Promoter Score, 2013).

NPS tulos on helppo saada selville. Ensiksi lasketaan yhteen suosittelijoiden tulokset, josta vähennetään parjaajien yhteenlaskettu tulos. Tulosta voidaan parantaa kahdella tapaa. Vähentämällä parjaajien määrää tai saamalla lisää suosittelijoita (Net Promoter Score, 2013).

Kyselyä voidaan myös muokata lisäämällä loppuun avoin kohta, johon asiakkaat saavat itse kertoa ne asiat, jotka vaikuttavat arvosanaan. Näin on mahdollista saada nopeasti selville, missä mahdollinen vika on (Net Promoter Score, 2013).

Tyytyväiset asiakkaat ovat valmiimpia maksamaan enemmän palveluista, kuin tyytymättömät asiakkaat. Tyytyväisille asiakkaille on helpompi myydä uusia ja erilaisia tuotteita ja palveluita, kuin tyytymättömille asiakkaille. Tyytymättömyys voi myös johtua

siitä, että asiakkaalle ei ole tarjottu oikeanlaisia palveluita ja tämän lopputuloksena on, että asiakas on tyytymätön.

Vuonna 2016 suoritettiin ensimmäinen NPS-mittaus. Kyselyitä lähetettiin 140 kappaletta ja vastauksia saatiin 54 kappaletta. Sellaiset asiakkaat, joilla oli useampia yrityksiä asiakkaana, saivat vain yhden vastauksen. Näitä vastauksia ei kerrottu yrityksen määrällä.

Vastauksista yksikään ei ollut negatiivinen, joka on äärimmäisen tärkeää tilitoimistoalalla. Negatiiviset kokemukset tilitoimistopalveluista johtavat hyvin nopeasti tilitoimiston vaihtoon. Tilitoimistossa onkin huomattu, että suurin syy miksi asiakas vaihtaa tilitoimistoa on se, että asiakas ei ole saanut riittävän hyvää palvelua tilitoimistossaan.

Passiivisen tyytyväisiä oli kymmenen asiakasta. NPS-mittauksen huonoksi puoleksi voidaan sanoa, että se ei anna vastausta, miksi nämä kymmenen asiakasta ovat olleet passiivisen tyytyväisiä.

Vastaajista 44 oli suosittelijoita. Tämä on äärimmäisen tärkeää tilitoimistoalalla. Tilitoimistossa on huomattu, että tilitoimistoista kysellään tuttavilta ja muilta läheisiltä. Hinta vaikuttaa osittain valintaan, mutta suosittelijoilla on suuri merkitys, kun valitaan tilitoimistoa. Tilitoimistossa NPS-luku oli 81, johon oltiin tyytyväisiä. Tilitoimistossa asetettiin tavoite, että vuonna 2020 NPS-luku olisi 90.

NPS-luvun vertaaminen muiden kirjanpito- ja tilitoimistojen kanssa on kuitenkin haastavaa, koska vain isoimmat toimistot julkaisevat NPS-lukunsa. Vertailussa tulee ottaa huomioon, että isoimmilla yrityksillä on oma ohjelmistonsa, joka vaikuttaa keskinäiseen vertailuun.

4.3.4 Taloudellisen vastuun toimintasuunnitelma

Taloudellisen vastuun huomion kohteena on case-yrityksen läpinäkyvyyden parantaminen. Laskutusta selkeytetään, jotta asiakas tietää aikaisempaa selvemmin, mistä asiakas on maksanut ja kuinka paljon eri työvaiheet maksavat.

Harmaala ja Jallinoja (2012) kirjoittivat, että yritysvastuun kehittämisen ja arvioimisen edellytyksenä on se, että yritys toimii avoimesti ja läpinäkyvästi. Samalla he kertoivat, että vain yritys, joka on kannattava voi tuottaa hyvinvointia yhteiskunnalle ja toimia vastuullisesti paikallisesti ja globaalisti. Yritysvastuun edellytys perustuu yrityksen taloudelliseen suoriutskykyyn ja kilpailukyyn. Työ- ja elinkeinoministeriö (2009) kirjoittaa, että yrityksellä on mahdollisuus ylittää lakien minimivaatimukset esimerkiksi siten, että yritys toimii läpinäkyvästi ja avoimesti.

Paul ja Siegel (2006) kertoivat, että yritys, joka on taloudellisesti kannattava ja kilpailukykyinen yritys, kasvattaa verotuloja ja luo samalla yhteiskunnalle hyvinvointia. Jotta

yritys voi siis toimia pidemmällä aikavälillä, sen täytyy tuottaa voittoa ja samalla maksaa valtiolle verotuloja ja luoda työpaikkoja.

Taloudellisen vastuun kulmakiviä ovat liiketoiminnan kannattavuus ja hyvä kilpailukyky. Samalla ne ovat edellytyksiä ympäristön kannalta vastuulliselle liiketoiminnalle pitkällä aikavälillä.

Case-yrityksessä ostoissa ja muissa hankinnoissa tullaan painottamaan lähialuetta ja omia asiakkaita. Näillä toimilla voidaan parantaa lähialueen työllisyyttä ja palveluiden määrää. Mitä enemmän lähialueen yrityksiin panostetaan, sitä todennäköisemmin he jatkavat toimintaansa alueella. Tämä vaikuttaa positiivisesti työllisyyteen alueella.

Case-yritys voi oman toimintansa avulla vaikuttaa myös enemmän toimintaympäristöönsä. Kuviossa on mainittu suorat taloudelliset vaikutukset yrityksen toimintaympäristöön, mutta niissä ei ole otettu huomioon esimerkiksi paikallista mainontaa, hyväntekeväisyyttä ja lahjoituksia, kiinteistön korjauksista ja huolloista johtuvia vaikutuksia. Kuviossa ei ole huomioitu niitä ostoja ja palveluita, jotka on ostettu paikallisilta yrityksiltä.

Kajaanin Yrittäjien (2014) mukaan, paikalliset voivat vaikuttaa työpaikkojen säilymiseen ja jopa lisääntymiseen. Jos jokainen kainuulainen kuluttaisi 20 euroa enemmän kuukaudessa paikallisiin tuotteisiin ja yrityksiin olisi mahdollista saada Kainuuseen jopa 200 uutta työpaikkaa vuodessa.



Kuvio 2 Case-yrityksen suorat taloudelliset vaikutukset toimintaympäristöön vuonna 2016

4.3.5 Ekologisen vastuun toimintasuunnitelma

Yrityksen ekologisen vastuun pääkohde on energian kulutuksen ja paperin käytön vähentäminen. Yrityksestä tulee tätä kautta vihreämpi ja samalla saavutetaan säästöjä.

Aurinkopaneeleilla voidaan saavuttaa pitkällä aikavälillä säästöjä ja samalla yrityksen maine voi parantua entisestään. On myös mahdollista, että investoinnin kautta saavutetaan uusia asiakkuuksia ja entiset asiakkaat sitoutuvat yritykseen entistä enemmän, koska hekin haluavat olla vastuullisia ekologisesti.

Viimeaikainen kehitys aurinkopaneelien osalta on tehnyt sen vaihtoehdon mahdolliseksi, että aurinkoenergian avulla on mahdollista saavuttaa säästöjä pitkällä aikavälillä. Talouselämän uutisen mukaan (2014) tällä hetkellä aurinkopaneelien takaisinmaksuaika on noin 10–15 vuotta.

Paperijätteen vähentämiseen on omat keinonsa. Kaikki mahdollinen työ pyritään tekemään pelkästään sähköisesti, jolloin minimoidaan tulosteet. Laskutusta muutetaan enemmän sähköiseen muotoon ja asiakkaalle markkinoidaan sähköistä laskumuotoa. Säästöjä ei tule ainoastaan paperin vähenemisen kautta, vaan myös tilan tarve vähenee, tulostimia ei tarvitse huoltaa yhtä usein ja postituskulut pienenevät.

Könnölä ja Rinne (2001) kertoivat, että ympäristöosaaminen liitetään entistä enemmän yrityksen imagoon. Yhtenä syynä tähän on se, että yritykset itse haluavat parantaa omaa yrityskuvaansa. Harmaala ja Jallinoja (2012) kirjoittivat, että nykyään ympäristönsuojelu ei ole enää vain päästöjen puhdistamista, vaan siinä huomioidaan koko tuotteen elinkaari. Samalla he painottavat, että yritysten päämääränä on luoda ja kehittää ratkaisu, jolla parannetaan toiminnan ekotehokkuutta.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2009) painottavaa, että niistä tuotantotavoista, jotka ovat ympäristövastuullisia, ne voivat tulevaisuudessa synnyttää uusia ekologisia innovaatioita. Samalla ministeriö kertoo, että niillä tuotanto- ja toimintatavoilla, jotka ovat ekologisia vaikuttavat yrityksen kustannustehokkuuteen positiivisesti pidemmällä aikavälillä ja parantavat samalla yrityksen kilpailukykyä.

Ekologisen vastuullisuuden ja yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää pohtia, millaisiin teknologioihin investoida ja ovatko nämä investoinnit linjassa siihen, mitä yrityksen strategiassa tavoitellaan ympäristötavoitteiden suhteen. Mikäli investoinnit ovat onnistuneita, ne vaikuttavat samalla positiivisesti myös yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Yrityksessä panostetaan myös pieniin asioihin ympäristöasioissa. Valaistukset uusitaan energiateholtaan paremmiksi, koneissa kiinnitetään huomio energiatehokkuuteen ja tietokoneet ja näytöt suljetaan työpäivän päätteeksi. Uusia koneita hankkiessa vanhat koneet ja laitteet joko kierrätetään asiallisesti tai ne lahjoitetaan niitä tarvitseville.

Kun yrityksen tilojen valaistus uusitaan, yrityksessä luovutaan täysin energiansäästölamppuista ja loisteputkista ja siirrytään käyttämään LED valoja. Kun yritykseen hankitaan uusia koneita ja kalustoa, kiinnitetään huomiota entistä enemmän energiatehokkuuteen ja ympäristöystävällisyyteen.

Yrityksessä tullaan kiinnittämään huomiota myös paperitulosteisiin. Tulosteissa tullaan käyttämään koko paperi hyödyksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tulostaessa yhdelle pa-

periarkille pyritään tulostamaan mahdollisimman monta sivua kuitenkin siten, että tulosteista saa helposti selvää. Yrityksessä on käytetty kaksipuoleista tulostamista jo 90-luvulta alkaen.

Asiakaskirjeet tullaan arkistoimaan sähköiseen asiakaskansioon, jolloin yrityksen tilantarve vähenee. Samalla tämä nopeuttaa tiedonhakua, kun tieto on samaan aikaan saatavilla kaikkien työntekijöiden työpisteiltä. Asiakkaiden sähköposteja ei enää tulosteta, vaan nekin tullaan arkistoimaan sähköiseen asiakaskansioon. Näin kaikki yhteydenpito asiakkaan ja yrityksen välillä on samassa tietoturvalisessä paikassa.

4.3.6 *Sähköinen taloushallinto*

Tänä päivänä puhutaan paljon sähköisestä taloushallinnosta. Yritys tulee investoimaan tulevaisuudessa entistä enemmän sähköiseen taloushallintoon. Tällöin kirjanpitoaineisto on täysin sähköisessä muodossa ja se on helppo toimittaa suuntaan ja toiseen riippumatta toimialueesta.

Sähköinen taloushallinto ja teknologian muutos tulee vaikuttamaan erityisen paljon tilitoimistoalaan. Massachusetts Institute of Technologyn tutkijat ovat sanoneet, että vuonna 2028 kirjanpitäjiä ei enää ole. Ohjelmistot automatisoituvat niin paljon, että enää ei tarvita kirjanpitäjiä (MIT Technology review).

Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan muun muassa laskujen kierrättämistä ja niiden hyväksymistä sähköisestä, viitesiirojen ja tiliotteiden vastaanottoa sähköisesti ja viiranomaisilmoitusten lähetyistä sähköisesti. Jotta sähköisestä taloushallinnosta saadaan mahdollisimman suuri hyöty yritykselle, täytyy kaikkien näiden osien toimia saumattomasti yhteen.

Verkkolaskut siirtyvät automaattisesti yrityksen ostoreskontraan ja samalla laskut on mahdollista tarkastaa ja hyväksyä, jotta ne voidaan maksaa. Maksuliikenne toimii laskutuksen kanssa siten, että saapuvat maksut ja niiden viitesuoritukset kuittaavat myyntisääntävän maksetuksi. Viitesiiroista, tiliotteista ja maksutapahtumista tulee automaattisesti tiliointimerkinnät oikeille tileille. Sähköinen taloushallinto on siis automatisoitua, jolloin tehostetaan yrityksen taloushallintoa, alennetaan kustannuksia ja mahdollistetaan töiden ajasta ja paikasta riippumatta (Yrittäjät, 2014).

Sähköisellä taloushallinnolla voidaan saavuttaa monenlaisia kilpailuetuja. Paperinkulutus vähenee ja yrityksestä tulee ympäristöystävällisempi, taloushallintopalveluita voidaan tarjota helpommin ympäri Suomea, kirjanpitoaineisto on asiakkaalle nopeammin saatavilla sekä kirjanpitoaineisto on paremmassa turvassa tietokoneilla ja vie vähemmän tilaa, kuin esimerkiksi paperisena varastossa. Myös arkisto on aina käytössä.

Yrittäjien (2014) mukaan sähköinen taloushallinto ei ole pelkästään suurten yritysten käytössä. Pienempien yritysten on nykyään helpompi ja edullisempi siirtyä sähköiseen taloushallintoon.

Yrittäjät (2014) kirjoittavat, että verkkolasku on sähköisen taloushallinnon ydin, jonka myötä tulee automatisoitu kirjanpito. Case-yrityksessä on isompien yritysten kohdalla siirrytty sähköiseen taloushallintoon ja verkkolaskuihin muutamia vuosia sitten. Sähköinen taloushallinto on nopeuttanut kirjanpitoa huomattavasti.

Suurin osa paperikulutuksesta on juurikin laskujen lähettelyä, joten verkkolaskujen lähettäminen ja vastaanottaminen on varsin ympäristöystävällinen teko. Finanssialan Keskusliiton (2014) tekemän tutkimuksen mukaan 70 prosenttia yrityksistä on siirtynyt käyttämään verkkolaskutusta.

Verkkolaskun hyötyinä on esimerkiksi paperin käytön väheneminen ja tehokkaampi toimitustapa. Verkkolaskut eivät matkusta useampaa päivää, vaan välittyvät asiakkaalle välittömästi sekä ne eivät häviä samalla tavalla kuin tavallinen posti. Säästöjä muodostuu siinä, kun postimaksut pienenevät eikä yritys tarvitse niin paljon postitusmateriaalia kuin aikaisemmin, esimerkiksi kirjekuoria ja postimerkkejä. Laskuja on myös helpompi hakea tietokoneen arkistosta kuin perinteisiä paperilaskuja. Laskut on mahdollista tarkistaa mistä paikasta tahansa, kun käytössä on Internet.

Verkkolaskujen vastaanottaminen on myös todella hyödyllistä. Verkkolaskut eivät voi hävitä samalla tavalla kuin paperilaskut, jolloin mahdolliset viivästymismaksut eivät ole mahdollisia. Kirjanpidon näkökulmasta laskut kirjautuvat automaattisesti oikeille tileille ja käsittelyvirheet poistuvat.

Sähköisen taloushallinnon myötä case-yritys nähdään ekologisena yrityksenä ja samalla seurataan teknologian kehitystä ensimmäisten joukossa. Taloudellisesti case-yritys hyötyy siten, kun kirjanpidon käsittelyajat lyhenevät, paperinkulutus pienenee ja aikaa jää esimerkiksi neuvontaan. Kun verkkolaskuja lähetetään ne kirjautuvat automaattisesti oikealle tilille, jolloin samaa laskua ei tarvitse käsitellä montaa kertaa.

Verkkolaskujen vastaanottamisessa toimenpiteestä on vielä enemmän hyötyä. Verkkolaskussa on valmiiksi oikea summa, oikea pankkitilinumero, viitenumero, usein myös oikea kustannuspaikka ja oikea kirjaustili. Aikaa ei enää kulu siihen, että etsitään lasku, tutkitaan onko maksu lähtenyt oikealla viitenumerolla tai onko oikea summa maksettu. Verkkolasku on aina saatavilla, eikä sitä tarvitse erikseen pyytää asiakkaalta. Tällöin säästyy siis molempien aikaa ja tehokkuus lisääntyy molempien yritysten toiminnassa.

Sähköinen taloushallinto mahdollistaa tulevaisuudessa etätyöpäivät. Etätyöskentelyllä on monia positiivisia vaikutuksia. Etätyöllä parantaa työhyvinvointia, sen avulla suojellaan ympäristöä, se vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden elämänlaatuun ja lisää tuottavuutta samalla vähentäen yrityksen kustannuksia.

Etätyö vaikuttaa työntekijään ja työnantajaan positiivisesti. Työntekijän tuottavuus lisääntyy, kun toimiston äänet ja turhat keskeytykset eivät häiritse työrauhaa. Työympäristön rauhallisuus ja työajan joustavuus ja omien tarpeiden rytmittäminen lisäävät työtyytyväisyyttä ja työteho voi parantua.

Työntekijän elämänlaatu ja tyytyväisyys paranee, koska työntekijä voi valita asuinpaikkansa työpaikan sijainnista huolimatta. Etätyö mahdollistaa työnteon poikkeustilanteissa ja vajaakuntoisen työllistämisen. Työnantajan ei pidä myöskään aliarvioida työntekijöiden ajansäästöä, koska nykyaikana työmatkat ovat aiempaa pidempiä.

Etätyö on myös ympäristöystävällinen teko. Suomessa tehdään joka päivä yli kaksi miljoonaa työmatkaa, joista jopa 80 prosenttia kuljetaan henkilöautolla. Liikenteen vähentäminen onkin yksi kestävän kehityksen mukaisista tavoitteista. Etätyöllä voidaan tehokkaasti vaikuttaa hiilidioksidipäästöjen määrään. Samalla työmatkojen väheneminen vaikuttaa jokaisen polttoainekulujen vähenemiseen (Suomen ympäristökeskus, 2011).

Sähköisen taloushallinnon myötä case-yrityksestä tulee entistä ekologisempi yritys. Ekologisuuden myötä on mahdollista saavuttaa paljon uusia asiakkuuksia ja uusia tuloja. Palvelua pystytään parantamaan ja mukauttamaan asiakkaalle sopivaksi, jolloin asiakas pääsee aina käsiksi kirjanpitoaineistonsa ajasta ja paikasta riippumatta. Ainoa vaatimus on Internet-yhteys.

Asiakaskäyntejä on helpompi tehdä, kun asiakkaan kirjanpitoaineistoa ei tarvitse enää kantaa mukana eikä ole pelkoa siitä, että jokin osa aineistosta katoaa tai jää esimerkiksi työpisteelle.

Säästöjä case-yritykselle muodostuu, kun paperinkulutus pienenee huomattavasti. Tilantarve yrityksessä pienenee, kun työntekijät voivat tehdä etätöitä ja koko kirjanpitoaineisto on tallessa palvelimella. Kirjanpitoaineiston toimittamisesta ja vastaanottamisesta ei enää muodostu kuluja sekä case-yritykselle että asiakasyritykselle, koska aineistoa ei enää tarvitse lähettää postitse tai toimittaa muuten fyysisesti.

Sähköisestä taloushallinnosta ei muodostu vain säästöjä, vaan siihen kuuluu myös suuria investointeja. Kirjanpitoaineistoa täytyy säilyttää asianmukaisesti. Kirjanpitolain 2 luvun 10§ säädetään, ”Kirjanpitokirjat ja käyttöaikaa koskevin merkinnöin varustettu tili-luettelo on säilytettävä vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä siten järjestettynä, että tietojenkäsittelyn suorittamistapa voidaan vaikeuksitta todeta”. On siis äärimmäisen tärkeää, että tietoturva huolehditaan siten, että kirjanpitoaineisto pysyy tallessa 10 vuotta tilikauden päättymisestä.

Myös työntekijöiden etäkoneiden tietoturvasta sekä työntekijöiden etätyöpisteiden tietoliikenneyhteyksistä on huolehdittava. Ilman asianmukaista Internet yhteyttä ja tietoturvaa kirjanpidon käsittely etätyöpisteellä vaarantaa salassapitovelvollisuutta.

Työntekijöiden koulutus luo myös omat haasteensa sähköiseen taloushallintoon. Tällä hetkellä case-yritys toimii avokonttorissa, jossa keskustelun kautta ratkotaan mahdollisia

ongelmia. Mikäli työntekijä tekisi etätöitä ja tulisi ongelmia, niiden ratkaiseminen voisi tuottaa ongelmia, mikäli itse ongelmaa ei voi näyttää.

Myös erilaiset tietotekniset ongelmat, kuten yhteyden katkeaminen, ohjelmiston toimimattomuus tai muut vikatilanteet tuottavat väistämättä ongelmia. Työntekijöiden täytyisi osata ratkaista tämänkaltaisia ongelmia ja selvittää missä mahdollinen vika on.

Työntekijöiden koulutukseen tulee panostaa, jotta etätyöskentely on sujuvaa ja tehokasta. Ohjelmistojen ja laitteiden käsittely on oltava riittävällä tasolla, jotta työskentely on mielekästä, tehokasta ja joustavaa.

Etätyön joustavuudella tarkoitetaan, että työntekijä saa mahdollisissa ongelmatilanteissa tukea ongelmiinsa, jolloin työntekijä voi itse päättää työtuntinsa. Jos ongelmatilanteissa ei saisi apua, tämä rajoittaisi työnteon joustavuutta eikä työntekijä saisikaan tosiasiassa itse valita työaikaansa.

Etätyön on tarkoitus olla myös tuottavaa yritykselle, joten työntekijän täytyy osata käyttää ohjelmia riittävällä tasolla, jotta työaika ei kulu siihen, että opetellaan toimintatapoja tai ohjelmiston toimintaperiaatteita.

Etätyö perustuu tämänkaltaisella toimialalla ehdottomaan luottamukseen. Työaika ei käytännössä pystytä kontrolloimaan. Näillä seikoilla on merkitystä paitsi palkan muodostukseen niin myös työaikalainsäädännön vaatimusten noudattamisessa.

4.4 Vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma

Case-yrityksen laatukäsikirjaan tullaan lisäämään vastuullisen liiketoiminnan osio. Vastuullisessa liiketoiminnassa tullaan painottamaan seuraavia painopisteitä, sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen vastuu. Vastuullisuus tulee osaksi koko yritystä, jota toteutetaan pitkällä aikavälillä.

Taloudellisen vastuun painopisteitä ovat läpinäkyvyys, ostopolitiikka ja suorat taloudelliset vaikutukset. Läpinäkyvyydessä painotetaan laskutuksen toimivuutta asiakkaille, jotta laskutus olisi mahdollisimman selkää. Tällöin asiakas tietää mistä tapahtumista lasku koostuu ja kuinka paljon eri palvelut maksavat.

Ostopolitiikassa hankinnat pyritään ensisijaisesti tekemään omilta asiakkailta ja heidän kauttaan. Tällöin asiakassuhteesta tulee syvempi ja molemminpuolinen asiakasuskollisuus kasvaa. Mikäli hankintoja ei pystytä tekemään asiakkailta, painotetaan seuraavaksi paikallisuutta. Paikallisuudella on oma vaikutuksesta asuinalueen palveluihin. Jo pienemmilläkin ostoksilla voi olla vaikutus alueen työllisyyteen ja palveluiden parantumiseen. Jos paikallinen ei ole vaihtoehto pyritään hankinta tekemään Suomesta ja suomalaisesta yrityksestä.

Suoria taloudellisia vaikutuksia voidaan kasvattaa joko henkilökuntaa palkkaamalla tai palkkoja nostamalla. Kuitenkaan suorien taloudellisten vaikutusten kasvattaminen ei ole mahdollista tai kannattavaa jos yrityksen liikevaihto ei kasva.

Sosiaalisen vastuun painopisteitä ovat henkilöstön työhyvinvoinnin ja jaksamisen kasvattaminen ja koulutusmahdollisuuksien lisääminen. Työhyvinvointia lisätään Smartum-saldolla, jota työntekijöille jaetaan 400,00 euroa per vuosi. Tavoitteena on auttaa työntekijää liikkumaan. Liikkumisella on positiivisia vaikutuksia jaksamiseen ja terveyteen. Jos työntekijä on terveempi, tulee vähemmän sairauspoissaoloja ja tätä kautta yrityksen tulos paranee ja kulut pienenevät. Työhyvinvoinnissa tullaan pyrkimään lyhentämään työaikoja. Tilitoimistoalan kehitys on mahdollistanut sen, että työn tuottavuus kasvaa ja paikkasidonnaisuus häviää. Etätyössä aikaa ei kulu siirtymiseen työpaikalle, vaan tämä aika voidaan käyttää esimerkiksi kotona hyväksi. Etätyö lisää työn joustavuutta entisestään.

Koulutusmahdollisuuksia tullaan parantamaan entisestään. Koulutuspäiviä järjestetään ensisijaisesti omissa tiloissa omien yhteistyökumppaneiden kautta. Teknologian kehitys on mahdollistanut, että koulutuksiin voidaan osallistua ajasta ja paikasta riippumatta. Myös näihin mahdollisuuksiin tullaan kiinnittämään enemmän huomioita. Koulutuksen kautta voidaan luoda lisäarvoa yritykselle, jolloin asiakas on valmiimpi maksamaan enemmän. Asiakkaalla on käytössään alansa parhaimmat ja osaavimmat tekijät.

Teknologian kehityksen myötä työn tuottavuus kasvaa ja aikaa jää entistä enemmän asiakkaasta huolehtimiseen. Tällöin on mahdollista tarjota muita lisäpalveluita, kuten konsultointia, laskentapalveluita ja erilaisia raportointipalveluita.

Yhteistyötä paikallisten koulutuslaitosten kanssa tullaan kehittämään. Yrityksessä pyritään siihen, että joka vuosi olisi ainakin yksi harjoittelija. Harjoittelulla voidaan parantaa yrityskuvaa sekä jättää mielikuva hyvästä työnantajasta. Tämän kautta on mahdollista pienentää rekrytointikustannuksia, kun valmistuneet lähettävät itse työhakemuksia yritykseen.

Ekologisen vastuun tavoitteena on vähentää energiankulutusta ja siirtyä kohti paperitonta toimistoa. Energiaa pystytään säästämään pienillä teoilla. Koneet, laitteet ja valot sammutetaan yöksi ja viikonlopuksi. Hankinnoissa tullaan painottamaan energiatehokkuutta ja niiden elinkaariin. Yrityksessä siirrytään valaistuksessa led teknologiaan, jolla sähkönkulutusta voidaan pienentää. Paperinkulutusta vähennetään siirtymällä sähköiseen arkistointiin. Sähköpostit tallennetaan asiakaskansioon, eikä niitä enää tulosteta. Allekirjoitusten osalta siirrytään sähköisiin allekirjoituksiin. Paikkasidonnaisuus ja tehokkuus kasvaa, joka tuo säästöjä sekä yritykselle että asiakkaalle. Sähköisen asiakaskansion myötä syntyy säästöjä, kun tiedot ovat yhdessä paikassa, eikä aika kulu paperin käsitteilyyn.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu – tutkielman toimeksiantajana toimi Kajaanin Tilitaito Oy. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma yritykselle tutkijan ja omistajien ajatuksien perusteella. Tarkoituksena oli huomioida vastuullisen liiketoiminnan osalta sellaisia seikkoja, joihin Kajaanin Tilitaito Oy pystyy itse vaikuttamaan. Tulevaisuudessa vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma on osa laatukäsikirjaa, jota Kajaanin Tilitaito Oy päivittää jatkuvasti. Vastuullisen liiketoiminnan myötä yrityksessä on mahdollista saada uusia asiakkaita, lisää tuottoja ja parantaa yrityskuvaa.

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruun lähteenä on käytetty osallistuvaa havainnointia. Osallistuvan havainnoinnin edellytyksenä on, että tutkija pääsee tutkittavaan yhteisöön. Tässä tapauksessa tutkija on ollut useita vuosia mukana yrityksen toiminnassa ei pelkääntään työntekijänä, vaan myös johtavammassa asemassa. Työntekijät ja omistajat tuntevat tutkijan pidemmältä ajalta, joten tutkijan ja työyhteisön välinen luottamus on korkealla tasolla.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millaisia hyötyjä vastuullisesta liiketoiminnasta on pienille ja keskisuurille yrityksille ja luoda case-yritykselle vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma. Eri tutkimuksien mukaan vastuullisella liiketoiminnalla on positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Tälle tutkimukselle asetetut päätutkimuskysymykset olivat

- Miten luodaan yrityksen vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma?
- Mitä hyötyjä vastuullisesta liiketoiminnasta on pk-yrityksille?

Vastauksena päätutkimuskysymykseen voidaan todeta, että vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma luodaan yritykselle sen omien intressien perusteella. Case-yrityksessä suunnitelma keskittyi henkilöstöpolitiikkaan yrityksen toimialaluonteen perusteella. Työ on palveluluonteista, joten esimerkiksi sairauspoissaolot vaikuttavat töiden valmistumiseen, myyntiin ja tätä kautta koko yrityksen menestykseen. Ilman osaavaa ja tervettä henkilökuntaa on mahdoton olla menestyvä yritys tilitoimistoalalla.

Vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma on osa yrityksen laatukäsikirjaa, joka on koko yrityksen saatavilla. Käsikirjan avulla yrityksen tulevat ja nykyiset työntekijät voivat perehtyä yrityksen toimintaan ja vastuullisuuteen. Laatukäsikirjassa tullaan mainitsemaan omana osiona vastuullisuus, jossa painotetaan taloudellisesta sosiaalista ja ekologista vastuuta.

Vastauksena toiseen päätutkimuskysymykseen voidaan todeta, että vastuullisesta liiketoiminnasta voi olla hyötyjä pk-yrityksille. Vastuullisella liiketoiminnalla voidaan saada lisää tuottoja, sitouttaa asiakkaat ja henkilökunta ja samalla voidaan luoda hyvinvointia ympäristöön. Pk-yrityksillä vastuullinen liiketoiminta voi parantaa kilpailukykyä, sillä on mahdollista parantaa yrityksen kannattavuutta. Vastuullisuuden kautta on myös mahdollista luoda uusia innovaatioita, jopa uusia liiketoimintoja.

Tutkielma toteutettiin yritykseen kohdistuneena case-tutkimuksena. Tutkielman kohdeyritykselle luotiin vastuullisen liiketoiminnan suunnitelma. Tutkielman kohdeyrityksessä ei ole aiemmin toteutettu vastuullista liiketoimintaa suunnitellusti, vaan toiminta on perustunut case-yrityksen omistajien päätöksiin. Esimerkiksi aikaisempina vuosina on tehty lahjoituksia nuorisokodille sekä urheiluseuroille. Tulevaisuudessa vastuullisuus tuulee vaikuttamaan entistä enemmän myös muihin toimiin. Vastuullisuus tullaan lisäämään osaksi case-yrityksen laatukäsikirjaa.

Vaikka vastuullinen liiketoiminta näyttää ulkopuolelle hyvältä ja sillä on erilaisia vaikutuksia yrityksen toimintaan, täytyy yrityksen tehdä töitä vastuullisuuden puolesta ja välittää siihen liittyvää tietoa, jotta yritys saisi parhaan mahdollisen lisäarvon vastuullisuudestaan. Työ- ja elinkeinoministeriö (2009) kirjoitti, että usein pienet ja keski-suuret yritykset toimivat hyvin vastuullisesti, mutta ne eivät osaa hyödyntää vastuullisuuden tuomia etuja tarpeeksi hyvin.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) kertoi, että yrityksen omista saavutuksista kertominen, virheisiin reagoiminen ja läpinäkyvyys ovat vastuullisen toiminnan perusasioita. Vastuullinen toiminta on vetovoimatekijä, joista työntekijät voivat olla aidosti ylpeitä. Ministeriö painotti, että pk-yrityksillä on mahdollisuus tehdä vastuullisesta toiminnasta liiketoimintavaltti.

OYL 1:5:ssä säädetään, että yhtiön toiminnan tarkoituksen on tuottaa voittoa osakkeenomistajalle, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Yrityksen investointien täytyy siis olla tuottavia yritykselle, jotta osakeyhtiölain vaatimus täyttyy. Investoimalla entistä enemmän sähköiseen taloushallintoon, on mahdollista kasvattaa case-yrityksen liikevaihtoa. Tulevaisuudessa asiakkaat voivat olla ympäri Suomea. Asiakkaat ovat yhteydessä tilitoimistoon yhteisohjelmistoilla. Paperista aineistoa ei enää tarvitse toimittaa edestakaisin ja silti koko taloushallinnon aineisto on koko ajan molempien saatavilla.

Yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvien tutkimusten tulokset voivat olla sekavia. Esimerkiksi yhteiskuntavastuun ja taloudellisen suorituskyvyn väliltä on löydetty kaikki mahdolliset suhteet, negatiivinen positiivinen ja myös se, että yrityksen yhteiskuntavastuulla ei ole suhdetta yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn.

Juutinen ja Steiner (2010) kirjoittivat, että useimmiten yritykset, jotka panostavat yrittäjävastuuseen, perustelevat sitä kilpailukykyyn parantamisella. Silloin kun kuluttajien ja

asiakkaiden tarpeisiin vastataan juuri oikeilla tuotteilla ja palveluilla, yrityksellä on parempi mahdollisuus pitää asiakkaistaan kiinni. Tärkeää on, että yritys osaa ennakoida asenteiden ja tarpeiden muutokset.

Yritysten täytyy ymmärtää markkinoita, jotta ne pystyvät käyttämään hyväkseen yritysvastuutaan. Ei riitä, että yritys päättää olla vastuullinen ja sen jälkeen odottaa myynnin lisääntyvän ja asiakkaiden tulevan luokse. Yritysvastuusta täytyy viestiä, sitä täytyy toteuttaa koko organisaatiossa ja sen tulee näkyä yrityksen omissa toiminnoissaan.

Case-yrityksessä tullaan viestimään entistä enemmän ulkopuolelle. Aikaisemmin case-yrityksen viestintä on kohdistunut lähinnä asiakkaisiin ja työntekijöihin. Viestinnän tulee kohdistua myös potentiaalsiin asiakkaisiin ympäri Suomea.

Monilla yritysvastuun tekijät näkyvät suoraan yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Juutinen ja Steiner (2010) huomauttavat, että tämänkaltaisia hyötyjä ovat esimerkiksi, kun yrityksissä tehostetaan lämpö- ja sähköenergian käyttöä.

Vastuullisuus ei kuitenkaan aina näy yrityksen tuloksessa suoraan. Juutisen ja Steinerin (2010) mukaan on todennäköistä, että yritysvastuuseen panostavat yritykset kiinnittävät huomioita myös työntekijöihinsä ja heidän kehittämiseen. Tämänkaltaisella toiminnalla voi ratkaiseva merkitys työnhakijalle. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus saada parempia työntekijöitä, mikä voi näkyä yrityksen tuloksessa, mutta ei suoraan. Työntekijä voi olla motivoituneempi, kun yrityksellä on sama arvomaailma kuin itse työntekijällä. Mikäli yritys ei ole vastuullinen, voi työntekijän haku kestää kauemmin, jolloin resursseja kuluu rekrytointiin.

Vastuullisuudesta voi muodostua myös merkittävä tekijä brändille ja siitä voi tulla myös merkittävä kilpailuetu. Porter ja Kramer (2006) kirjoittivat tutkimuksessaan autoalasta, jossa Toyota mielletään ympäristöystävälliseksi automerkiksi ja Volvo on tunnettu turvallisuudestaan. Molemmat automerkit viestivät aktiivisesti toimistaan ja keksinnöistään ja ylläpitävät mainettaan. Samalla molempien kilpailuetu on syntynyt vastuullisuudesta. Toyota on valmistanut sellaisia autoja, jotka kuluttavat vähemmän, jolloin asiakas säästää luontoa ja polttoainekustannuksissa.

Samalla kehitys on edistänyt eri teknologioita ja turvallisuutta. Yrityksien innovaatiota ovat pakottaneet markkinoita ja vastaamaan kilpailuun. Eri teknologioiden kehitys on samalla vaikuttanut myös muihin toimialoihin. Kuluttajat vaativat myös muilta toimialoilta vastuullisuutta, kun toinenkin toimiala on vastuullinen.

Tilitoimistoala on koettu suurimmaksi osaksi hyvinkin vastuulliseksi alaksi. Tarkoituksena on tuottaa asiakkailleen oikeanlaista informaatiota oikeaan aikaan. Kirjanpito täytyy tehdä oikein, jotta maksetaan oikea määrä veroja. Keskusteluissa on kiinnitetty huomiota myös tilitoimistojen vastuuttomuuteen. Tällöin on argumentoitu muun muassa aggressiivisesta verosuunnittelusta. Samalla on mainittu, että aggressiivinen verosuunnittelu on haitallista koko yhteiskunnalle, koska resurssit kohdistuvat esimerkiksi verotarkastuksiin.

Mikäli tarpeeksi moni yritys toimisi vastuullisesti, voisi vastuullisuudesta tulla standardi. Tällöin kaikkien toimijoiden olisi toimittava vastuullisesti, koska muuten he eivät voisi menestyä markkinoilla tai heidän olisi vaikea saavuttaa kilpailuetuja. Samalla standardeista voisi muodostua uusia minimivaatimuksia, kuten lajittelu. Lajittelu ei ole suurimmalta osin pakollista, mutta melkein kaikki tekevät sitä.

Case-yrityksen kohdalla suurimmat mahdollisuudet koskevat sähköistä taloushallintoa. Sähköinen taloushallinto pitää sisällään monia eri mahdollisuuksia, joilla voidaan parantaa case-yrityksen vastuullisuutta. Case-yritys ja asiakasyritys ovat ekologisempia yrityksiä, koska molempien paperinkulutus vähenee. Myös aineiston liikuttelu vähenee.

Sähköisen taloushallinnon myötä on mahdollisuus lähteä tulevaisuudessa rakentamaan etätyöpisteitä. Tällöin työntekijöillä ei kuluisi aika siihen, että he matkustaisivat kotoa työpaikalle. Samalla päästöt pienenisivät, kun työntekijät eivät aja autolla työpaikalle. Yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa myös säästöjä etätyön kautta. Tilantarve yrityksessä vähenee, mikäli työntekijät vuorottelevat etätyöpäiviä tai tulevat vain tarvittaessa työpaikalle.

Sähköinen taloushallinto mahdollistaa täysin uudenlaisen palvelumallin. Tällöin Kajaanissa toimiva tilitoimisto voi palvella Helsingissä toimivaa yritystä. Kustannukset vuokrien, kiinteistöjen ja työvoiman osalta ovat pienemmät Kajaanissa kuin Helsingissä.

Tulevaisuudessa perinteinen paperitositteista tehtävä kirjanpitytyö vähenee, jolloin aikaa vapautuu muuhun työhön, neuvontaan, ennustamiseen, laskuttamiseen tai muuhun lisäarvoa tuottavaan tehtävään.

Jotta vastuullisuudesta saavutettaisiin lisäarvoa case-yritykselle ja asiakkaille, täytyy vastuullisuutta mainostaa. Ilman asianmukaista viestintää, vastuullisuudesta koituvia hyötyjä ei ole kuin case-yritykselle itselleen ja mahdolliset lisätulot jäävät saamatta. Viestinnän ja mainonnan onnistuessa yritys saa paljon positiivista julkisuutta ja sen julkisuuskuva paranee. Työntekijät ovat ylpeitä omasta työnantajastaan, asiakkaille case-yrityksen vastuullisuus tuo myös lisäarvoa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja valideetti

Tutkimuksissa yritetään välttämään virheiden syntymistä, mutta tästä huolimatta tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelee. Tästä syystä tutkimuksissa yritetään arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidessa on mahdollista käyttää monia erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja (Hirsjärvi ym. 1996, 226).

Tutkijan tarkka selostus parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tarkkuus käsittelee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Havainnointitutkimuksissa kerrotaan niistä olosuhteista ja paikoista, joista havainnot kerättiin. Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä pohdita vastauksia ja samalla saattaa niitä teoreettisen tarkastelun tasolle. Tutkijan tulisi kertoa

millä perusteella tulkintoja esitetään, joihin johtopäätökset perustuvat. (Hirsjärvi ym. 1996, 227-228).

Tutkimuksen reliaabeliuksella tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen tai mittauksen reliaabeliuksella tarkoitetaan sen kykyä tehdä ei-satumanvaraisia tuloksia. Reliaabeliutta on mahdollista todeta monin eri keinoin. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa toteaa saman tuloksen, tulosta on mahdollista pitää reliaabelina. Mikäli tutkitaan samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla ja päädytään samaan lopputulokseen, tulos voidaan todeta reliaabeleiksi (Hirsjärvi ym. 1996, 226).

Tämän tutkimuksen voidaan osittain sanoa olevan reliaabeli ja validi. Tulokset olisivat varmastikin hyvin samankaltaisia, vaikka havainnoitsija olisi ollut eri. Kuitenkin on mahdollista, että täysin ulkopuolinen havainnoitsija olisi kiinnittänyt eri asioihin huomioita. Myös alan ja työnkuvan tunteminen vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkijan mielestä havainnointikohteet olivat oikeat, koska tilitoimistoala kehittyi kohti paperitonta toimistoa. Työntekijöiden hyvinvointia parantamalla vähennetään sairauspoissaoloja, pidennetään työuraa ja parannetaan yrityksen työnantajakuva.

Myös tutkimuksen toteutus on yritetty esittää tarkasti, joka lisää laadullisen tutkimuksen laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Havainnoinnista on kerrottu aika, paikka ja tutkijan omat havainnot. Havainnointikohteet on valittu yrityksen tulevaisuuden intressien, yrityksen johdon ja tutkijan omien intressien perusteella.

Koska kyseessä on pitkään toiminut perheyritys voi olla mahdollista, että toimintaympäristöön ei ole suhtauduttu täysin kriittisesti. Kehittyminen perheyrityksissä on aina haasteellista, koska kehitysideoiden täytyy olla myös yrityksen johdon haluamia asioita. Case-yrityksen nykyinen johto on ollut johdossa jo 40-vuotta, joka tuo oman haasteensa vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen. Perheyrityksissä voi olla muutosvastarintaa omistajien osalta, jotka ovat olleet pitkään myös yrityksen johdossa. Luopuminen omista toimintatavoista ja uusien toimintatapojen kehittäminen voi olla hankalaa myös yrityksen johdolle, ei pelkästään työntekijöille.

Koska yritys on menestynyt taloudellisesti hyvin eikä kyseessä ole kriisiyritys, voi yrityksen johto päättää, että joitain kehityskohteita ei tehdä. Teknologiaan liittyvissä hankinnoissa ja toimintatapamuutoksissa on aikaisemmin noudatettu pitkälti periaatetta jos se ei ole rikki, älä korjaa sitä.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkia, millaisia vaikutuksia vastuullisella liiketoimintasuunnitelmalla oli yrityksen tuottavuuteen. Yhtenä mahdollisuutena olisi tutkia, kuinka

paljon sairauspoissaolot vähenivät, oliko työkyvynylläpitohankkeella vaikutusta yrityksen tuottavuuteen ja sairauspoissaoloihin.

Vaikutusten tutkimisessa voisi mittareina toimia esimerkiksi se, kuinka paljon uusia asiakkuuksia tuli mahdollisten toimenpiteiden jälkeen ja kuinka paljon uusia asiakkuuksia tuli aikaisempina vuosina. Muita mittareita mahdollisia olisi kuinka kauan työntekijällä kestää käsitellä samaa materiaalia ennen ja jälkeen työkyvynylläpitohankkeen.

Jatkotutkimuksessa täytyisi huomioida vain sellaiset asiakkaat, joiden toimenkuva ei ole muuttunut. Tässä tapauksessa asiakasyritys ei ole vertailukelpoinen, mikäli se olisi siirtynyt perinteisestä paperisesta kirjanpidosta sähköiseen taloushallintoon.

Toisena mahdollisuutena olisi tutkia työntekijöiden tehokkuuden paranemista etätyömahdollisuuden myötä ja miten sähköinen taloushallinto vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen. Työntekijöihin liittyvä tutkimus voisi käsitellä myös tyytyväisyyttä työpaikkaan. Tällöin case-yritys pystyisi hyödyntämään tätä tutkimusta tulevista rekrytoinneista.

Sähköinen taloushallinto ja etätyö vaativat yritykseltä aluksi suuria investointeja, jotta tietoturva ja työntekijöiden laitteet kotitoimistossaan ovat riittävällä tasolla. Etätyö kirjanpitoalalla on tällä hetkellä kasvussa. Nykyään myös pienet yksinyrittäjät pystyvät tekemään kirjanpitoa etäyhteydellä missä tahansa. Etäyhteydet eivät enää ole pelkästään suurten tilitoimistojen käytössä ja saatavilla.

LÄHTEET

- Anttila, P (2000) *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta* 3. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä
- Arola, K (2011) *Sairauspoissaolojen laskuri paljastaa kustannussyöpöt* < <https://www.varma.fi/fi/ajankohtaista/Artikkelit/arkisto/Pages/Sairauspoissaolojen-laskuri-paljastaa-kustannussyopot.aspx> >, haettu 20.9.2014
- Aupperle, K – Carroll, A – Hatfield, J (1985) An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability *The Academy of Management Journal* Vol. 28 (2),446-463
- Barnett, M (2007) Stakeholder Influence capacity and the variability of Financial returns to Corporate Social responsibility *The Academy of Management Review* Vol.32 (3), 794-816
- Cochran, P – Wood, R (1984) *Corporate Social Responsibility and financial Performance* *Academy of Management Journal* Vol. 27 (1), 42-56
- Edmans, A (2012) The link between job satisfaction and firm value, with implications for Corporate Social responsibility *Academy of Management Perspectives* Vol 26 (4),1-19
- Ekonen, M – Pyykkönen, R – Timonen, J – Teriö, J – Törn, A (2010) *Askeleita vastuullisuuteen* Juvenes Print http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24545/JAMKJULKAISUJA1132010_web.pdf?sequence=1 haettu 20.4.2014
- Euroopan komissio Yhteiskuntavastuu
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm > ,haettu 28.12.2013
- Euroopan Komission tiedonanto (2002) *Yritysten sosiaalinen vastuu elinkeinoelämän panos kestävässä kehityksessä* http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/;ELX_SESSIONID=gPz5TTDp146QQRmRdGBBY5fLJy9kHtkzzR1fLk-nJPJFMk5f4hww8!383024254?uri=CELEX:52002DC0347 tai <

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX:52002DC0347>
>, haettu 14.7.2014

Friedman, M (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* The New York Times

Glavas, A – Kelley, K (2014) The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility *Business Ethics Quarterly* Vol. 24 (2), 165-203

Gordon Fitch, H (1976) Achieving Corporate Social Responsibility *The Academy of Management Review*, Vol.1 (1)38-46

Guimarães-Costa, N - Pina e Cunha, M (2008) The Atrium Effect of Website Openness on the communication of Corporate Social Responsibility *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* Volume 15 (1), 43-51

Guarniere, R – Kao, T (2008) Leadership and CSR – a Perfect Match: How Top Companies for Leaders Utilize CSR as a competitive Advantage *People and Strategy* Vol. 31 (3), 33-41

Habisch, A – Jonker, J – Wegner, M – Schmidpeter, R (2005) *Corporate Social Responsibility Across Europe* Springer Berlin Heidelberg.

Harmaala, M – Jallinoja, N (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta* SanomaPro Oy Helsinki < [>, haettu 10.11.2014](http://verkkokirjahylly.sano-mapro.fi.ezproxy.utu.fi:2048/teos/FABBIXGTFF#kohta:YRITYSVAS-TUU((20)JA((20)MENESTYV((c4)((20)LIIKETOIMINTA((20))

Hirsijärvi, S – Remes, P – Sajavaara, P (1997) *Tutki ja kirjoita*. 13 uud. p. Jyväskylä Otavan Kirjapaino Oy

Helsingin Sanomat *Työntekijöiden käyttämättä jääneet virkistysasetelit tuottavat alan yrityksille miljoonavoitot* < <http://www.hs.fi/talous/a1407035359351> >, haettu 8.11.2014

Henkilöstöliikuntabarometri (2012) Suomen Kuntoliikuntaliitto ry < <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMT->

MvMTAvMjQvMTNfMTRf-
 MDJfODg2X0hlbmtpbG9zdG9saWlrdW50YWJhcm9tZXRYaV8wMTA2
 MTJfZXNpdGUucGRmIlld/Henkilostoliikuntabaro-
 metri_010612_esite.pdf > , haettu .14.9.2014

Holopainen, E – Lahti, J – Rahkonen, O – Lahelma, E – Laaksonen, M (2012) Liikunta ehkäisee pitkiä sairauslomia *Suomen Lääkärilehti* 14-15

Homburg, C – Stierl, M – Bornemann, T (2013) Corporate Social Responsibility in business-to-business markets: How organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement *Journal of Marketing* Vol. 77 (6), 54-73

Juutinen, S – Steiner, M (2010) *Strateginen yritys vastuu* WS Bookwell Juva

Kannata Kainuuta (2014) Kajaanin Yrittäjät < <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/kainuunyritykset/kajaanin/uutinen/?groupId=808409b6-aa47-4e06-b4a7-be2547435f7e&announcementId=87b50a59-ad45-4cc7-b0c4-c481b4f4f72e>, >haettu 3.8.2015

Kakabadse, A – Kakabadse, N (2007) *CSR in Practice: Delving Deep* Palgrave MacMillan, New York

Kasanen, E – Lukka, K – Siitonen, A. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research* Vol.5

Ketola, T (2005) *Vastuullinen liiketoiminta sanoista teoiksi* EDITA: Helsinki

Kim, C – Scullion, H (2013) The effect of corporate social responsibility on employee motivation: a cross-national study *Poznan University of Economics Review* Vol. 13 (2), 5-30

Kinderman, D (2013) Corporate Social Responsibility in the EU, 1993-2013: Institutional Ambiguity, Economic Crises, Business Legitimacy and Bureaucratic Politics *Journal of Common Market Studies* Vol. 51 (4), 701-720

Kirjanpitolaki < <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336> > , haettu 21.7.2015

- Könnölä, T – Rinne, P (2001) *Elinehtona eettisyys Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna* Kauppakamari: Helsinki
- Lukka, K (2001) *Konstruktiiivinen tutkimusote* < http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/05_konst_tut_metodolog_luon?tree:D=168562;168895&tree:selres=168567&hrpDelimChar=&parentCount=2&type=7 > , Haettu 13.5.2015
- McWilliams, A – Siegel, D (2000) Corporate Social responsibility and Financial performance: Correlation or misspecification *Strategic Management Journal* Vol. 21 (5), 603-609
- Millainen on hyvä työpaikka* (2010) Elinkeinoelämän valtuuskunta?< <http://www.eva.fi/tyotjatekijat/millainen-on-hyva-tyopaikka-2010/> > , haettu 22.7.2015
- Moilanen, L – Haapanen, A (2006) *Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus* Työ ja Elinkeinoministeriö
- Morariu, T-M – Pop, C (2011) Ways in Fostering CSR *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 181-185
- Net Promoter System (2013) < <http://netpromotersystem.com/system-processes/measure-of-success.aspx/> > , haettu 1.8.2015
- Osakeyhtiölaki <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#P5>> , haettu 14.7.2014
- Paul, C – Siegel, D (2006) Corporate social responsibility and economic performance *Journal of Productivity Analysis* Vol. 26 (3), 207-211
- Porter, M – Kramer, M (2006) Strategy & Society The Link Between competitive Advantage and Corporate social responsibility *Harvard Business Review* Vol. 84 (12), 78-85
- Prieto-Carrón, M – Lund-Thomsen, P – Chan, A – Muro, A – Bhushan, C (2006) Critical Perspectives on CSR and Development: What We Know, What We Don't

Know, and What We Need to Know *International Affairs* Vol. 82 (5), 977-987

Rotman, David (2013) How Technology is Destroying jobs. *MIT Technology Review* < <https://www.technologyreview.com/s/515926/how-technology-is-destroying-jobs/> ,> haettu 11.2.2017

Visser, W – Matten, D – Pohl, M – Tolhurst, N (2007) *The a to z of corporate social responsibility* John Wiley & Sons West Sussex

Rohweder, L (2004) *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiossa* WS Bookwell 2004

Sairauspoissaolo (2012) Työterveyslaitos < <http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/sivut/default.aspx> >, haettu 3.9.2014

Sairauspoissaolot rokottavat suomalaisyrityksiltä miljardeja (2013) Suomen Yrittäjät < <http://www.yrittajat.fi/fi-fi/uutisarkisto/a/uutisarkisto/sairauspoissaolot-rokottavat-suomalaisyrityksilta-miljardeja> >, haettu 20.9.2014

Smartum Liikuntasaldo < <https://www.smartum.fi/fi/tyosuhde-edut/tuotteet/liikunta-ja-kulttuuri/smartum-maksukortti-liikunta-ja-kulttuurisaldolla> >, haettu 10.11.2014

Suomen ympäristökeskus (2011) *Kansallinen etätyöpäivä haastaa suomalaiset joustaviin työtapoihin* [http://www.syke.fi/fi-FI/SYKE_Info/Viestintaaineistot/Tiedotteet/Kansallinen_etatyopaiva_haastaa_suomalai\(2154\)](http://www.syke.fi/fi-FI/SYKE_Info/Viestintaaineistot/Tiedotteet/Kansallinen_etatyopaiva_haastaa_suomalai(2154)) haettu 22.7.2015

Sähköinen taloushallinto (2014) Yrittäjät < <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/> >, haettu 16.7.2015

Takala, E (2011) *Sairauspoissaolojen laskuri paljastaa kustannussyöpöt* < <https://www.varma.fi/fi/ajankohtaista/Artikkelit/arkisto/Pages/Sairauspoissaolojen-laskuri-paljastaa-kustannussyopot.aspx> >, haettu 15.8.2014

- Taloudellinen sosiaalinen ja ympäristövastuu* (2010) Työ- ja elinkeinoministeriö < http://www.tem.fi/files/22532/sos._taloudell._ekolog._vastuu.pdf >, haettu 22.12.2013
- Talouselämä (2014) Hinku iski: Näin syntyi Suomen suurin aurinkopaneelien tilaus < <http://www.talouselama.fi/uutiset/hinku+iski+nain+syntyi+suomen+suurin+aurinkopaneelien+tilaus/a2231863> >, haettu 25.1.2015
- Tapanainen, M (2010) Yritysten yhteiskuntavastuu – Eettisyyttä, bisnestä vai sinipesua < <http://finnwatch.org/images/Yhteiskuntavastuu.pdf> >, haettu 20.5.2015
- Tekniikka & Talous (2013) *Net Promoter Score – Innostu harkiten* <http://www.teknikkatalous.fi/puheenvuorot/2013-05-02/Net-Promoter-Score--innostu-harkiten-3313756.html> haettu 29.7.2015
- Turban, D – Greening D (1997) Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees *Academy of Management Journal* Vol. 40 (3), 658-672
- Tutkimustietoa SEPAan siirtymisestä* (2014) Finanssialan Keskusliitto < <https://www.fkl.fi/teemasivut/sepa/tutkimustietoa/Sivut/default.aspx> >, haettu 20.7.2015
- Työhyvinvointi* (2014) Sosiaali- ja Terveysministeriö < <http://www.stm.fi/tyoelama/tyoohyvinvointi> >, haettu 13.11.2014
- Työolobarometri – Syksy* (2013) Työ- ja elinkeinoministeriö http://www.tem.fi/files/40839/TEMjul_32_2014_web_09092014.pdf, haettu 12.11.2014
- Vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä* (2009) Työ- ja elinkeinoministeriö https://www.tem.fi/files/32542/Vastuullinen_yrittajyys_pkyrityksissa.pdf haettu 28.12.2013
- Vastuullinen yrittäjyys tuo kilpailuetua* Työ- ja elinkeinoministeriö < http://www.tem.fi/index.phtml?102308_m=102311&s=4334 >, haettu 20.5.2015

Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa (2012)

Valtion Liikuntaneuvosto

< http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/7/VLN_Te-Li-raportti.pdf >, haettu 20.10.2018

Wood , D (1991) Corporate Social Performance Revisited *The Academy of Management review* Volume 16 (4), 691-718

Yrittäjyys Suomessa (2017) Suomen Yrittäjät < <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> >, haettu 20.2.2017

Ziek, P (2009) Corporate Social Responsibility and Environmental Management < <http://web.a.ebsco-host.com.ezproxy.utu.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c90f8e99-d468-4279-9fce-63fe695f391b%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4114> >, haettu 12.8.2014